

Znalosti pro tržní praxi 2011



Nová generace pracovníků (Generace Y)

Knowledge for Market Use 2011

New Generation of Workers (Generation Y)

24. a 25. listopadu 2011

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta



Olomoucký kraj



www.vtpup.cz
Univerzita Palackého v Olomouci

VĚDECKOTECHNICKÝ PARK



FFUP
Učíme myslet



edumenu.cz
databáze kurzů a studií

Filozofická fakulta

Univerzity Palackého v Olomouci

Katedra aplikované ekonomie

Sborník z mezinárodní vědecké konference

Znalosti pro tržní praxi 2011

Nová generace pracovníků (Generace Y)

Knowledge for Market Use

New Generation of Workers (Generation Y)

Societas Scientiarum Olomucensis II.

ISBN - 978-80-87533-02-4

Konference se konala ve dnech 24. a 25. listopadu 2011 v Olomouci pod záštitou
děkana Filozofické fakulty Univerzity Palackého doc. PhDr. Jiřího Lacha, Ph.D., M.A.
a předsedy představenstva Krajské hospodářské komory olomouckého kraje Ing. Bořivoje Mináře

Motto:

We don't have a choice on whether we DO social media, the question is how well we DO it.
(Erik Qualman)

Editoři:

PhDr. Klára Bendová
Lucie Vavrysová

Recenzenti:

doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.
doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D.

Programový výbor:

prof. PhDr. Jana Geršlová, CSc., EkF VŠB – TU Ostrava
prof. David Kurt Herold, The Hong Kong Polytechnic University
prof. Dr. - Ing. habil. Günter H. Hertel, Ingenieurbüro / Technologie, Innovations,
Qualitätsmanagement (IBH), Dresden, FF UP Olomouc
doc. Mgr. Roman Jašek, Ph.D., FAI UTB Zlín
doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D., FF UP Olomouc
prof. nadzw. dr hab. inŜ. Tadeusz Leczykiewicz, WyŜsza Szkoła Bankowa w Poznaniu
prof. Ing. Ján Lisý, Ph.D., děkan NHF EU Bratislava
doc. JUDr. Ludmila Lochmanová, Ph.D., PF UP Olomouc
doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D., FPH VŠE Praha
Ing. Karel Mls, Ph.D., FIM, Univerzita Hradec Králové
doc. Ing. Richard Pospíšil, Ph.D., FF UP Olomouc
prof. Heli C. Wang, Dpt. of Management, The Hong Kong University of Science and Technology

OBSAH – CONTENTS:

SLOVO ÚVODEM	1
INTRODUCTION	
ANALÝZA LIKVIDITY V PODNIKU	3
LIQUIDITY ANALYSIS BY MEANS OF BALANCE PARAMETERS	
ANALÝZA METODY CRONBACHOVO ALFA PRO MĚŘENÍ RELIABILITY A VALIDITY METODIK	13
THE ANALYSIS OF CRONBACH ALPHA METHOD USED FOR MEASURING RELIABILITY AND VALIDITY	
APLIKÁCIA FAKTOROVÉHO MODELU PRE MODELOVANIE A PREDIKCIU BUDÚCEHO VÝVOJA ÚROKOVÝCH SADZIEB NA MEDZIBANKOVOM TRHU	20
USING MULTI-INDEX MODEL FOR MODELING AND PREDICTION OF THE FUTURE DEVELOPMENT OF THE INTERBANK INTEREST RATES	
BYTOVÁ POLITIKA VYBRANÝCH MUNICIPALIT V RÁMCI JEJICH FISKÁLNÍHO ROZHODOVÁNÍ CO BY MĚLI ZNÁT PODNIKATELÉ O PROBLEMATICE VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK A ČINNOSTI ÚŘADU PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE	32
THE HOUSING POLICY OF SELECT MUNICIPALITIES IN THE MS REGION WHAT SHOULD BUSINESSMEN KNOW ABOUT GOVERNMENT PROCUREMENTS AND ABOUT ACTIVITIES OF THE OFFICE FOR THE PROTECTION OF COMPETITION	
CO BY MĚLI ZNÁT PODNIKATELÉ O PROBLEMATICE VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK A ČINNOSTI ÚŘADU PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE	43
WHAT SHOULD BUSINESSMEN KNOW ABOUT GOVERNMENT PROCUREMENTS AND ABOUT ACTIVITIES OF THE OFFICE FOR THE PROTECTION OF COMPETITION	
CONCEPTUALIZATION OF CONSUMER IMPULSIVE PURCHASE BEHAVIOUR	50
CONTROLLING VE STÁTNÍ SPRÁVĚ	57
CONTROLLING INTO STATE ADMINISTRATION	
DEFICIT VEŘEJNÝCH FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY A MOŽNOSTI JEHO ŘEŠENÍ	65
DEFICIT OF PUBLIC FINANCE IN THE CZECH REPUBLIC AND ITS POSSIBLE SOLUTIONS	
DISCLOSURE OF SOCIAL INFORMATION IN SOCIAL MEDIA AND WEB SITES: A CASE OF LITHUANIAN DAIRY INDUSTRY	72
DIVERZITNÍ MANAGEMENT A LEADERSHIP – INOVATIVNÍ PŘÍSTUP VEDENÍ ORGANIZACÍ	79
DIVERSITY MANAGEMENT AND LEADERSHIP – INNOVATIVE APPROACH BY COMPANY MANAGEMENTS	

EKONOMICKÁ INTEGRACE	89
ECONOMIC INTGGRATION	
FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ APLIKACI ZNALOSTÍ	94
DISTRACTORS AFFECTING APPLICATION OF KNOWLEDGE TO A PARTICULAR TASK	
FINANČNÍ GRAMOTNOST JAKOŽTO MODERNÍ ZNALOST	101
FINANCIAL LITERACY AS A MODERN KNOWLEDGE	
FINANČNÍ GRAMOTNOST V ČESKÉ REPUBLICE	106
FINANCIAL LITERACY IN THE CZECH REPUBLIC	
FIREMNÍ DOBROVOLNICTVÍ A JEHO VÝZNAM PRO GENERACI Y	114
CORPORATE VOLUNTEERING AND ITS IMPORTANCE FOR THE GENERATION Y	
PRUŽNÉ PROSTŘEDÍ PRO DISTANČNÍ VZDĚLÁVÁNÍ JAKO ÚLOHA ZNALOSTÍ ŘÍZENÍ	122
FLEXIBLE DISTANCE LEARNING ENVIRONMENT AS A KNOWLEDGE MANAGEMENT TASK	
FUNKCIE A PRINCÍPY DAŇOVÉHO PRÁVA	134
FUNCTIONS AND PRINCIPLES OF TAX LAW	
GENDER A PRACOVNÍ PODMÍNKY	139
GENDER AND WORKING CONDITIONS	
HLEDÁNÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK K ŘEŠENÍ SOUČASNÉ STAGNACE A ZADLUŽENOSTI EVROPSKÉ UNIE	146
FINDING SOLUTIONS TO THE CURRENT LONG-TERM STAGNATION AND DEBT OF THE EUROPEAN UNION	
HODNOCENÍ FINANČNÍ GRAMOTNOSTI	152
SURVEY OF FINANCIAL LITERKY	
HODNOCENÍ ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ	162
EVALUATION OF KNOWLEDGE WORKERS	
HRA A SVOBODA V PRÁCI	169
GAME AND FREEDOM IN WORK	
IDENTITA	175
IDENTITY	
INDIVIDUALIZACE POPTÁVKY A REGIONÁLNÍ CESTOVNÍ RUCH	187
INDIVIDUALIZATION OF DEMAND AND REGIONAL TOURISM	

INFORMAČNÉ A ROZHODOVACIE POŇATIE METÓDY QUEST	193
INFORMATIONAL AND DECISIONAL CHARACTERISTICS OF THE METHOD QUEST	
INOVACE VE FIRMÁCH VE 20. STOLETÍ INSPIRACE PRO DNEŠEK	202
INOVATION IN CORPORATION IN 19. AND 20. CENTURY - INSPIRAION FOR THESE DAYS	
INVESTMENTS IN HIGH EDUCATION OF A REGIONAL APPROACH	212
JAK PRACOVAT S OMEZENOU POZORNOSTÍ A ZPRACOVÁVÁNÍM INFORMACÍ? PŘÍNOS BEHAVIORÁLNÍ EKONOMIE A NEUROEKONOMIE PRO ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ	221
HOW TO WORK WITH LIMITED ATTENTION AND INFORMATION PROCESSING? THE CONTRIBUTION OF BEHAVIORAL ECONOMICS AND NEUROECONOMICS TO MANAGEMENT SCIENC	
JAK ÚSPĚŠNÉ JE CÍLOVÁNÍ INFLACE?	228
INFLATION TARGETING: HOW SUCCESSFUL IS THIS MONETARY FRAMEWORK?	
JEDINÁ ISTOTA JE, ŽE VECI SA BUDÚ MENIŤ	238
THE ONLY CERTAINTY IS THAT THE THINGS WILL CHANGE	
JEDNOTNÉ INKASNÍ MÍSTO VEŘEJNÝCH PŘÍJMŮ	249
A SINGLE SITE COLLECTION OF PUBLIC REVENUE	
JSOU PENÍZE NEJŽÁDANĚJŠÍ FORMA ODMĚNY? JSOU AŽ NA PRVNÍM MÍSTĚ?	255
ARE MONEY THE MOST DESIRED REWARD? ARE THEY ON THE FIRST PLACE?	
KAPITÁLOVÁ ŠTRUKTÚRA PODNIKU A JEJ OPTIMALIZÁCIA	262
OPTIMIZATION OF CAPITAL STRUCTURE IN A COMPAN	
KOMPETENTOSŤ MANAŽÉRA A JEJ DOLEŽITOSŤ V ZNALOSTNEJ EKONOMIKE	269
COMPETENCE OF MANAGER AND ITS IMPORTANCE IN THE KNOWLEDGE ECONOMY	
KONKURENCESCHOPNOST FIREM A JEJÍ VLIV NA REGIONÁLNÍ KONKURENCESCHOPNOST	277
THE COMPETITIVENESS OF COMPANIES AND IT'S IMPACT ON REGIONAL COMPETITIVENESS	
LOBBING JAKO JEDNA Z FOREM KOMUNIKACE V OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI A KONTEXTOVÉ OTÁZKY	288
LOBBYING AS ONE OF THE FORMS OF COMMUNICATION IN CIVIL SOCIETY AND CONTEXTUAL ISSUES	
MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ A ÚČETNÍ STŘEDISKA VE ZDRAVOTNICTVÍ	294
MANAGERIAL ACCOUNTING AND ACCOUNTING CENTRES IN HEALTH CARE	
MATEMATICKÝ PRINCIP LEASINGU	303
MATHEMATICAL PRINCIPLE OF LEASING	

MEASUREMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL OF LITHUANIAN CITIES	317
MEDIACE	325
SOME PROVISIONS OF THE DRAFT LAW ON MEDITATION	
MODELING MARKET DRIVEN ECONOMY	332
MOTIVACE JAKO NÁSTROJ EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ	338
MOTIVATION AS A TOOL FOR EFFECTIVE KNOWLEDGE WORKER MANAGEMENT	
MOŽNOSTI APLIKACE MODERNÍCH TRENDŮ SCM V PRAXI MANAŽERŮ LOGISTIKY VE VÝROBNÍCH PODNICÍCH	344
THE POSSIBILITIES OF APPLICATION THE SCM MODERN TRENDS IN THE PRACTICE OF LOGISTIC MANAGERS IN MANUFACTURING FIRM	
MOŽNOSTI APLIKÁCIE METÓDY AHP PRI POROVNÁVANÍ VÝKONNOSTI FIREM	354
POSSIBILITY OF APPLYING AHP APPROACH IN BENCHMARKING FIRMS' PERFORMANCE	
MOŽNOSTI SEBEREFLEXE A ZMĚN MENTÁLNÍCH MODELŮ BEZPEČNOSTNÍCH MANAŽERŮ - ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ	371
POSSIBILITIES OF SELF-REFLECTION AND CHANGES OF MENTAL MODELS OF SAFETY AND SECURITY MANAGERS - KNOWLEDGE WORKERS	
MYŠLENKOVÉ MAPY A JEJICH VÝZNAM V MANAGEMENTU ZNALOSTÍ	381
THINKING MAPS AND ITS SIGNIFICANCE IN THE KNOWLEDGE MANAGEMENT	
NÁPADY V KONTEXTU MAPOVÁNÍ ZNALOSTÍ	389
IDEAS IN THE CONTEXT OF KNOWLEDGE MAPPING	
NEKONVENČNÍ PŘÍSTUP V ŘÍZENÍ - VYUŽÍVÁNÍ KREATIVITY	397
UNCONVENTIONAL APPROACH TO MANAGEMENT - USING THE KREATIVITY	
NOVÉ KOMPETENCE OZBROJENÝCH SIL ČESKÉ REPUBLIKY V INTEGROVANÉM KOMUNIKAČNÍM A INFORMAČNÍM PROSTŘEDÍ.	403
NEW COMPETENCIES ARMED FORCES OF THE CZECH REPUBLIC IN AN INTEGRATED COMMUNICATION AND INFORMATION ENVIRONMENT	
NOVÉ MOŽNOSTI KOMUNIKACE KORPORACÍ S KLIENTY	413
NEW TRENDS OF CORPORATE COMMUNICATION WITH GENERATION Y CLIENTS	
OBJEKTIVNÍ METODY ŘÍZENÍ PRÁCE V NEVÝROBNÍ SFÉŘE	419
OBJECTIVE METHODS FOR WORKFORCE MANAGEMENT IN NON-MANUFACTURING SPHERE	

OBRANNÁ PRŮMYSLOVÁ ZÁKLADNA V SYSTÉMU OBRANY STÁTU DEFENSE INDUSTRIAL BASE IN THE SYSTEM OF NATIONAL DEFENSE	428
ODBORNÉ PRAXE – FAKTOR UPLATNĚNÍ ABSOLVENTŮ VYSOKÝCH ŠKOL NA TRHU PRÁCE SPECIALIZED PRACTICAL TRAININGS – FACTOR OF USE OF GRADUATES OF COLLEGES ON A LABOUR-MARKET	436
ODDANOST A ANGAŽOVANOST PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI CORPORATION DEVOTION AND ENGAGEMENT OF EMPLOYEES	443
ODHAD LAFFEROVY KŘIVKY PRO ČESKOU EKONOMIKU ESTIMATING LAFFER CURVE FOR CZECH ECONOMY	451
OPTIMALIZACE VÝUKY PLÁNOVANÍ VÝROBY (TPV2000) Z POHLEDU ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU THE OPTIMIZATION OF TEACHING PRODUCTION PLANNING (TPV2000) FROM THE PERSPECTIVE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT	464
ORGANIZOVÁNÍ DIVADELNÍ ČINNOSTI ZA PRVNÍ REPUBLIKY ORGANISING THEATRE ACTIVITIES IN THE FIRST REPUBLIC	471
PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ BUSINESS EDUCATION	479
PRAKTICKÉ ASPEKTY ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU V INTERNÍCH SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH PRACTICAL ASPECTS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE INTERNAL SOCIAL NETWORKS	487
PROJEKTOVÁ KULTURA PROJECT CULTURE	495
PROMĚNY UČEBNICE ALBÍNA BRÁFA „NÁRODNÍ HOSPODÁŘSTVÍ“ THE METAMORPHOSES OF THE TEXTBOOK THE NATIONAL ECONOMY BY ALBIN BRAF	503
PŘEDSUDKY K ASIJSKÝM PODNIKATELŮM - ODSTRANÍ JE PODNIKATELSKÉ PROTOTYPY? PREJUDICE AND ASIAN ENTREPRENEURS - WILL BUSINESS PROTOTYPES CREATION BEAT IT?	524
PŘÍČINY VNĚJŠÍ NEROVNOVÁHY SPOJENÝCH STÁTŮ AMERICKÝCH A ČÍNY THE CAUSES OF EXTERNAL IMBALANCES IN THE U.S. AND CHINA	532
PŘÍSPĚVEK K TYPOLOGII HISTORICKÝCH ÚČETNÍCH SOUSTAV ENTRY ABOUT THE TYPOLOGY OF THE ACCOUNTING SYSTEMS IN THE PAST	541
PSYCHOLÓGIA A MANAŽÉRSKE ROZHODOVANIE PSYCHOLOGY AND MANAGEMENT DECISION MAKING	552

PSYCHOLOGIE PRODEJE, NÁKUPU A CHOVÁNÍ SPOTŘEBITELE	561
THE PSYCHOLOGY OF SELLING, PURCHASING AND CONSUMER'S BEHAVIOR	
REFLECTIONS OF EU AFFAIRS IN SOCIAL MEDIA	568
REFLECTIONS OF EU AFFAIRS IN SOCIAL MEDIA	
RETENČIA TALENTÓV JAKO ELEMENT STRATEGIE ZARÁDZANIA TAL ENTAMI W ORGANIZACJI	579
TALENT RETENTION AS AN ELEMENT OF A TALENT MANAGEMENT STRATEGY IN AN ORGANIZATION	
RIZIKÁ A PREVENČIA HOSPODÁRSKEJ KRIMINALITY V ČASE HOSPODÁRSKEJ KRÍZY	596
RISKS AND PREVENTION OF ECONOMIC CRIME IN THE PERIOD OF ECONOMIC DECHNE	
ROBOTIZMUS, WORKOHOLIZMUS, FENOMÉNY DNEŠNEJ DOBY	603
ROBOTIZMUS, WORKOHOLIZMUS, PHENOMENA OF OUR TIME	
ROLE ZNALOSTÍ PRO REALIZACI ZAHRANIČNÍCH PODNIKATELSKÝCH AKTIVIT	611
ROLE OF THE KNOWLEDGE FOR REALIZATION OF FOREIGN ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES	
ŘÍZENÉ VYUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V MODERNÍ SPOLEČNOSTI	619
MANAGED APPLICATION OF SOCIAL NETWORKS IN THE MODERN COMPANY	
ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ČASE KRIZE	627
HUMAN RESOURCE DUNRING CRISIS	
SEGMENTÁCIA POUŽÍVATEĽOV SOCIÁLNYCH SIETÍ	637
SEGMENTATION OF SOCIAL NETWORKS' USERS	
SDÍLENÍ ZNALOSTÍ VE VIRTUÁLNÍCH TÝMECH	653
KNOWLEDGE SHARING IN VIRTUAL TEAMS	
SLOVENSKO – SMEROM K ZNALOSTNEJ EKONOMIKE	662
SLOVAKIA- TOWARDS KNOWLEDGE ECONOMY	
SOCIÁLNÍ SÍŤ – NOVÝ FENOMÉN V PRAXI NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	668
SOCIAL NETWORKS - A NEW PHENOMENON IN PRACTICE OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS	
SOCIÁLNÍ SÍŤ PRO ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ AKADEMICKÝCH PRACOVNÍKŮ	675
SOCIAL NETWORKS FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT OF FACULTY STAFF	
SOUČASNÝ STAV A PERSPEKTIVY EKONOMICKÉHO VÝVOJE	683
THE PRESENT AND PERSPECTIVE OF ECONOMIC DEVELOPMENT	

MĚNOVÉ ODLUKY V NAŠÍ HISTORII	694
MONETARY SEPARATIONS IN OUR HISTORY	
SROVNÁNÍ ŽIVOTNÍ ÚROVNĚ ČESKÉ A SLOVENSKÉ REPUBLIKY NA POZADÍ EKONOMICKÉ KRIZE	701
COMPARISON OF THE STANDARDS OF LIVING IN THE CZECH REPUBLIC AND SLOVAKIA DURING THE ECONOMIC CRISI	
STORYTELLING V AKADEMICKÉM PROSTŘEDÍ A V PRAXI	710
STORELLING IN ACADEMI ENVIRONMENT AND PRACTICE	
THE POSSIBLE DEVELOPMENT TRENDS OF MAMANGEMENT IN THE FUTURE	717
THE SIGNIFICANCE OF LOBBYING EU INSTITUTIONS FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES	725
TOURISM SECTOR INFLUENCE TO THE COUNTRY ECONOMICS: ASSESSMENT ASPECTS	733
TVORBA A REALIZÁCIA STRATÉGIE AKO SÚČASŤ CELOSTNEJ MANAŽÉRSKEJ KOMPETENTNOSTI	739
THE DEVELOPMENT AND THE IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY AS PART OF A HOLISTIC MANAGERIAL COMPETENCE	
UPLATŇOVANIE NÁSTROJOV CONTROLLINGU V RIADENÍ PODNIKU	750
APPLICATION TOOLS IN CONTROLLING CORPORATE	
„VIRTUAL & INTERNATIONAL“ AKO VÝCHODISKÁ KOMUNIKÁCIE VO VYSOKOŠKOLSKOM PROSTREDÍ	759
„VIRTUAL & INTERNATIONAL“ AS DETERMINANTS OF COMMUNICATION IN HIGHER EDUCATION	
VIRTUÁLNÍ KNIHOVNA JINAK: BIBLIOTHECA ECONOMICA	767
VIRTUAL LIBRARY IN ANOTHER WAY: BIBLIOTHECA ECONOMICA	
VIRTUÁLNÍ SVĚTY A JEJICH POTENCIÁL PŘI ZÍSKÁVÁNÍ A SDÍLENÍ ZNALOSTÍ U VIRTUÁLNÍCH TÝMŮ	774
VIRTUAL WORLDS AND THEIR POTENTIAL IN ACQUISITION AND SHARING KNOWLEDGE IN VIRTUAL TEAMS	
VLIV TĚŽBY A EXPORTU KOMODIT NA EKONOMIKU AUSTRÁLIE V PRŮBĚHU SVĚTOVÉ FINANČNÍ KRIZE	783
IMPACTS OF MINING AND COMMODITY EXPORTS TO AUSTRALIAN ECONOMY DURING THE GLOBAL FINANCIAL CRISIS	
VNITŘNÍ AUDIT	793
INTERNAL AUDIT	

VŮDCOVSKÉ METODY PŘI ŘÍZENÍ ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ	801
LEADERSHIP METHODS IN MANAGEMENT OF KNOWLEDGE WORKERS	
VYBRANÉ ASPEKTY MERANIA KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKOV	808
SELECTED ASPECT OF MEASUREMENT THE COMPANY COMPETITIVENESS	
VYTVORENIE WEBOVÉHO PORTÁLU POMOCOOU OPEN-SOURCE REDAKČNÉHO SYSTÉMU	817
CREATING WEB PORTAL USING OPEN-SOURCE CONTENT MANAGEMENT SYSTEM	
VÝVOJ V BEZPEČNOSTI INFORMACÍ	823
PROCESS IN INFORMATION SECURITY	
VÝVOJ VÝŠE OPRAVNÝCH POLOŽEK NA ZTRÁTU Z ÚVĚŘŮ A INVESTIC BĚHEM FINANČNÍ KRIZE V LETECH 2007-2010 A TĚSNĚ PO NÍ	830
THE RATE OF THE ALLOWANCE FOR LOAN LOSSES DURING THE WORLD FINANCIAL CRISIS IN 2007 – 2010	
VÝZKUM PŘÍSTUPU ZAMĚSTNANCŮ NEVÝROBNÍHO PODNIKU KE ZNALOSTNÍMU MANAGEMENTU PRÁCE	837
RESEARCH OF EMPLOYEES' ATTITUDE TO KNOWLEDGE MANAGEMENT IN NONMANUFACTURING ENTERPRISE	
WORKOHOLISMUS	844
WORKOHOLISM	
ZAMYŠLENÍ SE NAD KONVERGENČNÍMI KRITÉRII A ZAVEDENÍM JEDNOTNÉ MĚNY EURO	856
"MUSE ABOUT CONVERGENT CRITERIA AND IMPLEMENTATION OF EURO"	
ZAPOJENÍ MLADÝCH LIDÍ DO VĚDY A VÝZKUMU	865
ENGAGEMENT OF YOUNG PEOPLE IN RESEARCH AND DEVELOPMENT	
ZNALOSTI V POBOČKÁCH NADNÁRODNÍCH SPOLEČNOSTÍ PŮSOBÍCÍCH V PROSTŘEDÍ ČR	877
KNOWLEDGE SUBSIDIARIES OF MULTINATIONAL COMPANIES IN CZECH BUSINESS ENVIRONMENT	
ZVLÁDÁNÍ PROKRASTINAČNÍHO CHOVÁNÍ	884
COPING WITH PROCRASTINATION BEHAVIOUR	
HOW TO LEVERAGE EXPERT AND IMPLICIT KNOWLEDGE FOR BUSINESS SUCCESS	894

Slovo úvodem:

Vážené dámy, vážení pánové,

vstoupili jsme do Věku lidstva. Vstoupili jsme do něj ve chvíli, kdy znalost, vázaná na konkrétního člověka nebo na tým lidí, začala být rozhodujícím faktorem úspěchu společnosti. Není snadné určit, kdy přesně Věk lidstva začal, ale pohled na současné ekonomické a společenské dění nás ujišťuje, že probíhá. Silné označení Věk lidstva zavedla společnost ManpowerGroup a její zástupci o něm hovořili mj. na Světovém ekonomickém fóru v Davosu v lednu 2011. Jak se liší Věk lidstva od předchozí éry? Náповědu obsahuje přehled vytvořený odborníky z ManpowerGroup.

VČERA	ZÍTRA
Průmyslový/informační věk	Lidský věk (Human Age)
Kapitalismus	Talentismus
Klíčový je přístup ke kapitálu	Klíčový je přístup k talentům
Motorem vlastníci a společnosti	Motorem kvalifikovaní pracovníci
Pracovníci oslovují společnosti	Společnosti oslovují pracovníky
Společnosti diktují podmínky	Zaměstnanci diktují podmínky
Pracovníci žijí blízko nebo v místě práce	Pracovníci žijí kdekoliv
Nadbytek talentů	Nedostatek talentů
Nezaměstnanost z přebytku nabídky	Nezaměstnanost ze specifických potřeb
Technologie zotročuje	Technologie osvobozuje
Uzavřené hranice	Otevřené hranice
Stěhování zřídka	Stěhování běžné
Zaměstnání na celý život	Vystřídá 10-14 zaměstnání do věku 38 let
Uzavřenost, neprůhlednost korporací	Transparentnost, otevřenost, lidský přístup
Země OECD rostou a jsou dominantní	Země mimo OECD rostou a stávají se dominantními – BRIC-MIST, hlavně Čína, Indie, Afrika
Pracovat pro organizaci	Pracovat s organizací
Být nevděčný a lakomý	Výhled ven, ne dovnitř
Na velikosti záleží	Na flexibilitě záleží
Zaměstnat sílu	Využívat nadšení
Rozkaz a řízení	Flexibilní přístup

Zdroj: <http://www.manpower.cz/humanage.php>

Přehled obsahuje dva sloupce: včera a zítra. Ale co je dnes? Dnes probíhá šestý ročník mezinárodní vědecké konference Znalosti pro tržní praxi, kterou pořádá Katedra aplikované ekonomie FF UP. Pozornost jsme letos obrátili zvláště k mladým znalostním pracovníkům, jejichž talent je středem zájmu zaměstnavatelů po celém světě. Na univerzitách máme k těmto lidem velmi blízko, jsou to naši studenti a nedávni absolventi. Víme, že mají vlastní představy o studiu i práci a své žebříčky hodnot. A hlavně jsou trvale propojeni nejrůznějšími internetovými sociálními sítěmi a dalšími aplikacemi, proto se označují jako Social media knowledge workers. Jak se na jejich příchod mají připravit zaměstnavatelé? Jak získat a udržet jejich talent? Na tyto otázky hledáme odpovědi v rámci jednání konference Znalosti pro tržní praxi 2011. Příspěvky, které na konferenci zazněly, obsahuje tato publikace.

Děkujeme všem, kteří se konference účastnili, i všem, kteří mají zájem o její výstupy.

Budujme společně úspěšný Věk lidstva!

Jaroslava Kubátová

Vedoucí Katedry aplikované ekonomie FF UP

ANALÝZA LIKVIDITY POMOCOU STAVOVÝCH VELIČÍN

LIQUIDITY ANALYSIS BY MEANS OF BALANCE PARAMETERS

Jaroslava JANEKOVÁ – Tatiana VALIGUROVÁ

Technická univerzita v Košiciach

Anotace: *Príspevok sa zaoberá úzkou oblasťou finančnej analýzy, t.j. analýzou likvidity. Táto problematika je predmetom záujmu nielen obchodných partnerov, veriteľov, manažérov, vlastníkov ale aj zamestnancov podniku. Z tohto dôvodu je navrhnutý postup hodnotenia likvidity podniku. Analýza likvidity sa realizuje pomocou stavových veličín. Ide o posudzovanie vzťahov medzi krátkodobými majetkovými a záväzkovými položkami súvahy, t.j. zložkami čistého pracovného kapitálu. Údaje o stave a vývoji likvidity sa získajú jednoducho a rýchlo pomocou vybraných pomerových, rozdielových, tzv. netypických ukazovateľov likvidity a ukazovateľov doby obratu majetku podniku. Navrhnutý metodický postup bude verifikovaný pri analýze likvidity konkrétnej spoločnosti.*

Abstract: *The paper deals with the specific theme of the financial analysis, i.e. liquidity analysis. This topic is of interest not only business partners, creditors, managers, shareholders but also employees of the company. Therefore the procedure of a company liquidity evaluation has been designed. The liquidity analysis is being realized by means balance indicators. The relation between short term asset and liability items of the balance sheet is being considered, i.e. items of net working capital. The value of status and development of liquidity are acquired simply and quickly by means of selected ratios, differential indicators, so called non-typical liquidity ratios and indicators of company assets turnover. The proposed methodical procedure will be verified at liquidity analysis of a specific company.*

Klíčová slova: *finančná analýza, súvaha, likvidita, ukazovatele likvidity, čistý pracovný kapitál.*

Keywords: *financial analysis, balance sheet, liquidity, liquidity ratios, net working capital.*

Afiliace ke grantu: *Aplikácia metód a techník experimentálneho modelovania vo vnútro podnikových výrobných a nevýrobných procesoch priemyselnej praxe na Slovensku, VEGA č. 1/0102/11.*

1 Úvod

Cieľom riadenia likvidity v podniku je zabezpečiť, aby podnik mal k určitému dátumu dostatok peňažných prostriedkov k úhrade svojich splatných záväzkov. Z hľadiska času sa rozlišuje krátkodobá a dlhodobá likvidita. Krátkodobú likviditu ovplyvňuje aktuálny stav a štruktúra obežného majetku a krátkodobých záväzkov ako aj koncepcia hotovostného cyklu podniku a jeho bežná prevádzka. Dlhodobú likviditu ovplyvňuje zvolená stratégia podniku a dôsledné uplatňovanie analýz efektívnosti

investičných projektov zameraných nielen na oblasť ziskovosti ale najmä na ich vplyv na peňažné toky.

Príspevok je zameraný na analýzu likvidity pomocou stavových veličín. Ide o posudzovanie vzťahov medzi krátkodobými majetkovými a záväzkovými položkami súvahy, t.j. zložkami čistého pracovného kapitálu. Aby sa údaje zo súvahy mohli použiť, je potrebné rešpektovať základné princípy ich vykazovania: [3]

- Zo súvahy musí byť jednoznačne zrejmé, k akému termínu sú splatné záväzky, respektíve k akému termínu je možné speňažiť vykazované zložky majetku. Tento predpoklad je splnený, pretože v súvahe sú samostatne vykazované majetkové a tiež záväzkové položky dlhodobej a krátkodobej povahy.
- Ocenenie súvahových položiek by malo vyjadrovať reálne hodnoty, najmä stupeň rizikovosti položky. Problém sa rieši použitím zásady opatrnosti pri vykazovaní majetku a záväzkov. Základnými nástrojmi sú opravné položky a odpisy majetku.
- V súvahe musia byť obsiahnuté všetky stavy krátkodobých aktív a krátkodobých pasív, ktoré by mohli ovplyvniť likviditu. Okrem toho do výpočtu likvidity by mali byť zahrnuté aj majetkové a záväzkové položky, ktoré nie sú uvedené v súvahe, napríklad podsúvahová evidencia pri operatívnom leasingu a podobne.

2 Postup hodnotenia likvidity v podniku

Mnohí autori sa zhodujú na tom, že pre uskutočnenie kvalitnej finančnej analýzy, ktorej súčasťou je analýza likvidity, je potrebné použiť vhodný metodický a modelový aparát. Mali by sa využívať prístupy a metódy, ktoré analytikovi uľahčia sledovať stanovené ciele v rámci realizovanej analýzy. Jeden z možných prístupov analýzy likvidity je uvedený v nasledovných krokoch.

1. *Vertikálna analýza súvahy.* Cieľom je stanoviť veľkostný vzťah vybraných položiek súvahy na strane aktív a strane pasív k celkovej hodnote majetku. Tento vzťah sa najčastejšie vyjadruje v percentách.
2. *Výpočet ukazovateľov likvidity pomocou stavových veličín.* Cieľom je vyčísliť ukazovatele likvidity rozdielové, podielové, tzv. „netypické“ a ukazovatele doby obratu majetkových zložiek za určité časové obdobie.
3. *Porovnanie ukazovateľov v čase.* Cieľom porovnania je zistiť vývoj ukazovateľov, ktorý je monitorovaný pomocou absolútneho prírastku/úbytku, tempa vývoja a tempa prírastku/úbytku sledovanej veličiny. Vypočítané hodnoty jednotlivých ukazovateľov je užitočné graficky znázorniť, pomocou vhodne zvoleného grafu (stĺpcový, čiarový a pod.).
4. *Porovnanie ukazovateľov likvidity s priemernými hodnotami v odvetví.* Cieľom porovnania je identifikovať slabé stránky v oblasti likvidity analyzovaného podniku v porovnaní so situáciou v odvetví (benchmark), v ktorom podnik pôsobí. Pracuje sa so strednými hodnotami finančných ukazovateľov za odvetvie, ktoré sú spracované podľa „Odvetvovej klasifikácie ekonomických činností“ OKEČ (platnej do 31.12.2007) a SK NACE (platnej od 01.01.2008) Univerzálnym registrom Slovenskej republiky. Výsledky benchmarkingu je vhodné zobrazovať pomocou tzv. „spider grafu“. Pre porovnateľnosť grafov je potrebné uskutočniť prevod hodnôt všetkých ukazovateľov na percentuálne vyjadrenie. Benchmark, t.j. sto percent, predstavuje odvetvová

stredná hodnota finančného ukazovateľa. Hodnota ukazovateľa analyzovaného podniku sa vyjadri v závislosti od toho, či ide o:

- *ukazovateľ maxima*, t.j. vyššia hodnota ukazovateľa odráža lepšiu finančnú situáciu v podniku:

$$PHU_{zaP}_{max} = \frac{HU_{zaP}}{SHU_{zaO}} \times 100 \quad (1)$$

- *ukazovateľ minima*, t.j. nižšia hodnota ukazovateľa odráža lepšiu finančnú situáciu v podniku:

$$PHU_{zaP}_{min} = \frac{SHU_{zaO}}{HU_{zaP}} \times 100 \quad (2)$$

Kde: PHU_{zaP}_{max} - prepočítaná hodnota ukazovateľa maxima za podnik,

PHU_{zaP}_{min} - prepočítaná hodnota ukazovateľa minima za podnik,

SHU_{zaO} - stredná hodnota ukazovateľa za odvetvie,

HU_{zaP} - hodnota ukazovateľa za podnik.

Takto vyjadrené hodnoty porovnávaných finančných ukazovateľov likvidity zobrazené v spider grafe za posudzovaný rok ukázu, v ktorých hodnotených ukazovateľoch je podnik voči odvetviu lepší (všetky hodnoty nachádzajúce sa nad sto percent), respektíve horší (hodnoty pod sto percent).

4. *Návrh opatrení na zlepšenie úrovne likvidity v podniku.* Neuspokojivá likvidita alebo insolventnosť môže byť spôsobená buď činnosťou podniku (prvotná platobná neschopnosť) alebo v dôsledku insolventnosti jeho obchodných partnerov (druhotná platobná neschopnosť). Aby podnik dosiahol požadovanú úroveň likvidity, môže kombinovať realizáciu nasledovných opatrení: [2]

- Zvýšiť predaj zmenou sortimentu, úpravou cien, zlepšením účinnosti vlastného marketingového mixu. Tieto opatrenia sú dlhodobé a v krátkodobom horizonte prakticky neprispievajú k zvýšeniu likvidity.
- Urýchliť inkaso pohľadávok a spomaliť tempo splácania záväzkov. Tieto opatrenia ak sú účinné, rýchlo zlepšujú likviditu.
- Zvýšiť objem peňažných prostriedkov odpredajom časti aktív. Opatrenie je transparentné a nepoškodzuje vzťahy podniku s jeho obchodnými partnermi.
- Využiť cudzie zdroje zvýšením vlastného imania vydaním dlhopisov, ďalšou emisiou akcií, alebo získaním bankového úveru. Týmto opatreniami podnik na seba preberá ďalšie záväzky, ktoré bude musieť v budúcnosti splácať.

3 Analýza likvidity vo vybranom podniku

Analýza likvidity je spracovaná pomocou analýzy ex-post, za obdobie rokov 2007 - 2009, v spoločnosti pôsobiacej v Slovenskej republike a zaoberajúcej sa podnikaním v nákladne cestnej doprave. Vývoj ukazovateľov likvidity je posudzovaný pomocou indexu rastu, absolútnej a relatívnej zmeny.

3.1 Vertikálna analýza súvahy

Vertikálna analýza na strane aktív rozlišuje a hodnotí jednotlivé zložky majetku podľa ich schopnosti premeny na peňažnú hotovosť, teda podľa ich likvidnosti, v sledovanom období. Jednotlivé položky majetku sú v súvahe zoradené od najmenej likvidného po najlikvidnejší.

Tabuľka 1 Stupne likvidnosti majetku

Stupeň likvidnosti majetku <i>[v percentách z celkového majetku]</i>	2007	2008	2009
Nelikvidné aktíva	45,99	49,62	53,69
Dlhodobé likvidné aktíva	1,29	1,42	0,30
Menej likvidné aktíva	8,85	10,54	7,58
V krátkej dobe realizovateľné aktíva	40,14	32,08	37,88
Najlikvidnejšie aktíva	3,73	6,34	0,55

Prameň: vlastné spracovanie

Prehľad likvidnosti majetku (tab. 1) má len informatívny charakter. Z hľadiska likvidity je potrebné vyčleniť u menej likvidného majetku majetok potrebný a nepotrebný, majetok na odpredaj a prenájom. Tým sa získa kvantitatívny prehľad o sume, ktorá môže pomôcť v prípade vzniku úzkych miest v likvidite. Nepotrebný majetok je potrebné oceniť trhovými cenami, inak delenie stráca svoju vypovedaciu schopnosť.

Pri vertikálnej analýze strany pasív (tab. 2) je dôležitý pomer medzi cudzími a vlastnými zdrojmi a tiež členenie záväzkov na krátkodobé a dlhodobé. Účelné je členiť záväzky na záväzky, u ktorých je možné predĺžovať dobu splatnosti a záväzky, u ktorých to nie je možné. Význam tohto členenia narastá v prípade riešenia slabých miest v oblasti likvidity a je to možné iba vtedy, ak podnik dôkladne pozná svojich dodávateľov. [1].

Tabuľka 2 Stupeň zadlženosti

Stupeň zadlženosti <i>[koef.]</i>	2007	2008	2009
Cudzí kapitál/vlastný kapitál	3,87	5,20	11,90
Cudzí kapitál/celkový kapitál	0,79	0,83	0,92

Prameň: vlastné spracovanie

Dlh na vlastné imanie, t.j. podiel cudzieho a vlastného kapitálu, nadobúda vysoké hodnoty za celé sledované obdobie. Za optimálnu sa považuje hodnota menšia ako 2. Celková zadlženosť, t.j. podiel cudzieho a celkového kapitálu, nemá presahovať 70%, nakoľko prekročenie tejto hodnoty je alarmujúcim stavom pre podnik. V analyzovanej spoločnosti má stupeň zadlženosti rastúcu tendenciu. Počas sledovaného obdobia dosahuje hodnoty vyššie ako sú odporúčané, dokonca v roku 2009 dosahuje 92% zadlženosť.

3.2 Analýza rozdielových ukazovateľov likvidity

Základom analýzy je posúdenie vzťahu medzi majetkovými a záväzkovými položkami súvahy. V podniku výška čistého pracovného kapitálu (tab. 3) nie je ustálená, pretože priamo súvisí

s činnosťou podniku, pri ktorej sa objem krátkodobého majetku a krátkodobých záväzkov stále mení. Pozitívne sa hodnotí kladná hodnota čistého pracovného kapitálu, pretože v podniku existuje časť obežného majetku, ktorá sa síce obmieňa, ale tým, že v čase vykazuje stále určitý objem, je výhodné, aby bola krytá dlhodobými zdrojmi.

Tabuľka 3 Analýza čistého pracovného kapitálu

Ukazovateľ [v EUR]	2007	2008	2009	Rozdiel 4-2	Index 4/2 [koef.]	Tempo (4-2)/2 [%]
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Zásoby	938 923	1 021 277	621 964	-316 959	0,6624	-33,76
Krátkodobé pohľadávky	4 442 276	3 328 155	3 300 663	-1 141 613	0,7430	-25,70
Finančný majetok	412 603	658 269	47 866	-364 737	0,1160	-88,40
Krátkodobý obežný majetok	5 793 802	5 007 701	3 970 493	-1 823 309	0,6853	-31,47
Krátkodobé záväzky (v užšom slova zmysle)	4 421 530	3 811 193	3 043 016	-1 378 514	0,6882	-31,18
Bežné bankové úvery	1 329 981	3 262 331	2 872 415	1 542 434	2,1597	115,97
Krátkodobé záväzky	5 751 511	7 073 524	5 915 431	163 920	1,0285	2,85
Čistý pracovný kapitál	42 291	-2 065 823	-1 944 938	-1 987 229	-45,9894	-4 698,94

Prameň: vlastné spracovanie

V analyzovanej spoločnosti vývoj čistého pracovného kapitálu je negatívny. Krátkodobý obežný majetok v roku 2009 oproti roku 2007 klesol o 31,47% a súčasne vzrástli krátkodobé záväzky o 2,85%, čo v konečnom dôsledku spôsobilo pokles čistého pracovného kapitálu o 1 987 229 eur.

3.3 Analýza podielových ukazovateľov likvidity

V rámci tejto analýzy sa najčastejšie používajú ukazovatele likvidity prvého, druhého a tretieho stupňa (tab. 4). Konštrukcia ukazovateľov likvidity druhého a tretieho stupňa vychádza z predpokladu relatívne rýchlej premeny krátkodobých pohľadávok a zásob na hotové peňažné prostriedky, ktoré potom môžu slúžiť k úhrade krátkodobých záväzkov.

Tabuľka 4 Analýza podielových ukazovateľov likvidity

Ukazovateľ [koef.]	2007	2008	2009	Rozdiel 4-2	Index 4/2 [koef.]	Tempo (4-2)/2 [%]
1	2	3	4	5	6	7
Likvidita 1. stupňa	0,0696	0,0925	0,0079	-0,0617	0,1135	-88,65
Likvidita 2. stupňa	0,8252	0,5703	0,5619	-0,2633	0,6809	-31,91
Likvidita 3. stupňa	0,9835	0,7138	0,6651	-0,3184	0,6763	-32,37

Prameň: vlastné spracovanie

V analyzovanej spoločnosti pomerové ukazovatele likvidity vo všetkých sledovaných obdobiach nedosahujú odporúčané hodnoty a ich vývoj má negatívnu tendenciu.

3.4 Analýza tzv. „netypických“ ukazovateľov likvidity

„Netypické“ ukazovatele (tab. 5), hoci svojou konštrukciou vypovedajú o likvidite podniku, pri analýze likvidity sa používajú zriedkavejšie.

Tabuľka 5 Analýza tzv. „netypických“ ukazovateľov likvidity

Ukazovateľ [koef.]	2007	2008	2009	Rozdiel 4-2	Index 4/2 [koef.]	Tempo (4-2)/2 [%]
1	2	3	4	5	6	7
Platobná neschopnosť	1,3419	1,5853	1,2289	-0,113	0,9158	-8,42
Pomer obežného majetku ku cudziemu kapitálu	0,6584	0,5753	0,4938	-0,1646	0,7500	-25,00
Kvóta vlastného imania	0,4333	0,3155	0,1431	-0,2902	0,3303	-66,97
Krytie neobežného majetku dlhodobým cudzím kapitálom	0,5480	0,2998	0,4279	-0,1201	0,7808	-21,92
Krytie neobežného majetku dlhodobými zdrojmi	0,9813	0,6153	0,5710	-0,4103	0,5819	-41,81

Prameň: vlastné spracovanie podľa [2]

Vývoj všetkých netypických ukazovateľov má klesajúcu tendenciu. Hoci ukazovateľ platobná neschopnosť má pozitívny trend, jeho hodnoty v sledovanom období sú vyššie ako 1, čo potvrdzuje, že podnik vo vyššej miere využíva podnikateľský úver a porušuje sa platobná disciplína (prvotná platobná neschopnosť). Ukazovateľ krytie neobežného majetku dlhodobými zdrojmi nadobúda vo všetkých obdobiach hodnotu nižšiu ako 1, čo informuje o tom, že podnik je podkapitalizovaný.

3.5 Analýza ukazovateľov doby obratu majetkových zložiek

Podniky používajú pri hodnotení likvidity aj ukazovatele doby obratu (tab. 6). Ide o ukazovatele, ktoré udávajú čas, za ktorý je určitá majetková zložka pri normálnom priebehu podnikateľskej činnosti likvidná.

Tabuľka 6 Analýza ukazovateľov doby obratu majetkových zložiek

Ukazovateľ [v dňoch]	2007	2008	2009	Rozdiel 4-2	Index 4/2 [koef.]	Tempo (4-2)/2 [%]
1	2	3	4	5	6	7
Doba obratu zásob	18	20	17	-1	0,9444	-5,56
Doba inkasa krátkodobých pohľadávok	74	56	73	-1	0,9865	-1,35

Prameň: vlastné spracovanie

Ukazovatele doby obratu v analyzovanom období majú klesajúci trend, čo možno hodnotiť pozitívne.

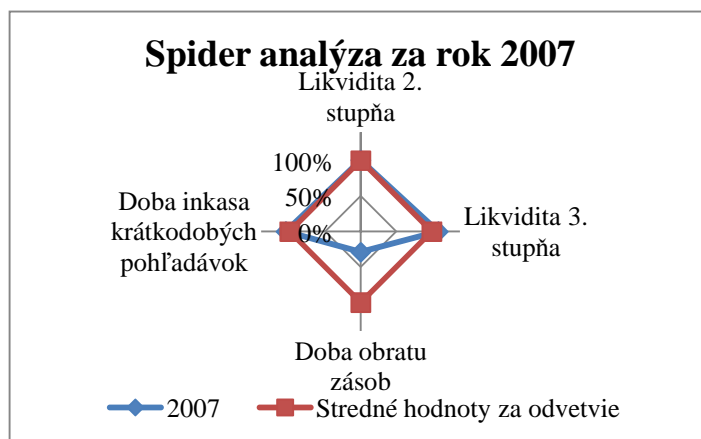
3.6 Porovnanie podnikových ukazovateľov likvidity s priemernými hodnotami v odvetví

Vybrané ukazovatele likvidity sú porovnávané so strednými hodnotami (medián) podľa OKEČ za odvetvie 602 (rok 2007) a podľa SK NACE za odvetvie 494 (roky 2008, 2009). Údaje sú čerpané z Univerzálneho registra Slovenskej republiky, spracované spoločnosťou Slovak Credit Bureau, spol. s r.o. so sídlom v Bratislave. Porovnanie vybraných ukazovateľov je zaznamenané v tabuľke 7. Prepočítané hodnoty ukazovateľov na obrázkoch 1, 2, 3 sú stanovené podľa vzťahov (1) a (2).

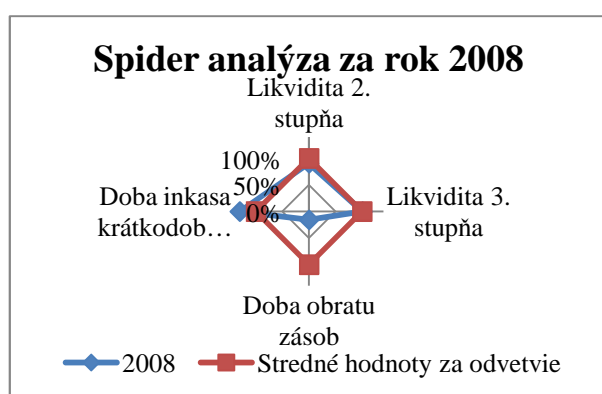
Tabuľka 7 Porovnanie vybraných ukazovateľov likvidity s odvetvím

Ukazovateľ	M.j.	2007		2008		2009	
		Podnik	Odvetvie 602	Podnik	Odvetvie 494	Podnik	Odvetvie 494
Likvidita 2. stupňa	koef.	0,8252	0,8200	0,5703	0,6300	0,5619	0,6400
Likvidita 3. stupňa	koef.	0,9835	0,9000	0,7138	0,7100	0,6651	0,6900
Doba obratu zásob	dni	18,00	5,22	20,00	3,15	17,00	2,09
Doba inkasa krátkodobých pohľadávok	dni	74,00	78,08	56,00	73,04	73,00	94,69

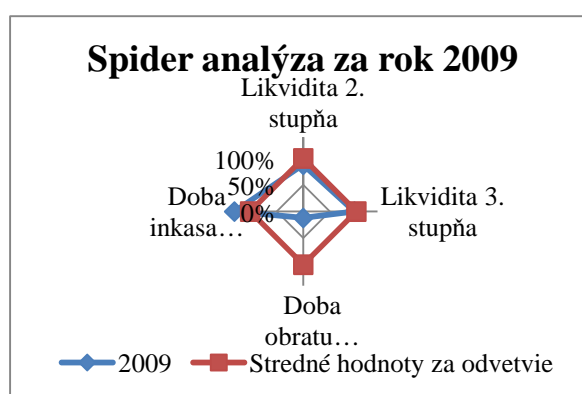
Prameň: vlastné spracovanie



Obrázok 1 Spider analýza vybraných ukazovateľov likvidity podniku a odvetvia za rok 2007
Prameň: vlastné spracovanie



Obrázok 2 Spider analýza za rok 2008
Prameň: vlastné spracovanie



Obrázok 3 Spider analýza za rok 2009
Prameň: vlastné spracovanie

Z obrázkov 1, 2 a 3 je zrejmé, že podnik dosahuje pozitívne výsledky v porovnaní s odvetvím pri dobe inkasa pohľadávok, pretože v každom zo sledovaných rokov nadobúda nižšie hodnoty ako sú priemerné hodnoty za odvetvie a tiež pri likvidite druhého stupňa v roku 2007 a likvidite tretieho stupňa v rokoch 2007 a 2008, kedy dosiahol vyššie hodnoty ako v odvetví. Výrazne horšie výsledky oproti priemerným hodnotám za odvetvie podnik dosiahol pri dobe obratu zásob. Dôvodom tohto stavu je skutočnosť, že spoločnosť okrem hlavnej podnikateľskej činnosti v oblasti cestnej nákladnej dopravy podniká aj v oblasti predaja nových osobných a úžitkových automobilov. Do zásob tak patria aj zásoby nových áut a originálne náhradné diely, ktoré v konečnom dôsledku dobu obratu zásob predlžujú.

3.7 Návrh opatrení

Aby sa predchádzalo riziku krízy likvidity, je potrebné v podniku venovať zvýšenú pozornosť zásobám, krátkodobým pohľadávkam voči odberateľom a hotovosti. Pre uvedené oblasti sú navrhnuté opatrenia:

- Znížiť dobu obratu zásob zavedením účinného systému riadenia zásob, tak aby sa nenarušil plynulý a bezporuchový priebeh podnikateľských procesov, a to v potrebnom čase, mieste a s minimálnymi nákladmi, stanoviť optimálnu výšku zásob (mať na zreteli povinnú a odporúčanú sadu zásob náhradných dielov a príslušenstva).

- Urýchliť inkaso pohľadávok sledovaním dodržiavania doby splatnosti pohľadávok, v prípade nedodržania termínu splatnosti uplatňovať penalizáciu.
- Znižovať riziko nezaplatenia za tovar alebo služby dôsledným preskúmaním solventnosti obchodných partnerov, v prípade neuhradených pohľadávok voči spoločnosti nerealizovať ďalšie zákazky.
- Poskytnúť odberateľovi bonus za platbu v hotovosti.
- Zvýšiť predaj vlastných produktov (tržby cestnej a železničnej dopravy, špedície, colných deklarácií, servisu nákladných vozidiel), tovarov (predaja osobných a úžitkových vozidiel, pohonných hmôt, originálnych náhradných dielov a príslušenstva) a služieb (servis osobných a úžitkových vozidiel).
- Optimalizovať mieru dlhodobej zadlženosti, zdržať výsledok hospodárenia ako zdroj financovania spoločnosti atď.

4 Záver

Na základe praktických skúseností je možné konštatovať, že meranie likvidity pomocou položiek súvahy má svoje výhody ale aj nevýhody. Medzi výhody patria jednoduchý a rýchly výpočet ukazovateľov likvidity, čo vyplýva zo skutočnosti, že vstupné údaje (príslušné položky súvahy) sú v podnikoch známe v ktoromkoľvek okamihu ich ekonomického vývoja. Nevýhodou je skutočnosť, že zameranie uvedených ukazovateľov likvidity je len na oblasť čistého pracovného kapitálu, t.j. na oblasť obežného majetku a krátkodobých záväzkov. Vzhľadom k tomu, že realita podnikového finančného hospodárenia je podstatne zložitejšia, je potrebné analýzu čistého pracovného kapitálu doplniť o analýzu hlavných zdrojov peňažných príjmov a účelov, na ktoré boli tieto finančné prostriedky vynaložené.

Literatúra

- [1] ALEXY, J.: Finančná a ekonomická analýza. Bratislava: IRIS, 2005. 121 s. ISBN 80-89018-90-4.
- [2] KOTULIČ, R. – KIRÁLY, P. – RAJČÁNIOVÁ, M.: Finančná analýza podniku. Bratislava: Iura Edition, 2010. 238 s. ISBN978-80-8078-342-6.
- [3] LANDA, M.: Finanční plánování a likvidita. Brno: COMPUTER PRESS, 2007. 180 s. ISBN978-80-251-1492-6.
- [4] ZALAI, K. et al.: Finančno-ekonomická analýza podniku. 4. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2002, 305 s. ISBN 80-88848-94-6.

Kontakt na autory:

Ing. Jaroslava Janeková, PhD.

Katedra priemyselného inžinierstva, Strojnícka fakulta, Technická univerzita v Košiciach

Němcovej 32

042 00 Košice

Slovenská republika

email: jaroslava.janekova@tuke.sk

Ing. Tatiana Valigurová

Poprad

Slovenská republika

email: valigurova.t@gmail.com

Krátká informace o autorech:

Ing. Jaroslava Janeková, PhD. pôsobí na Strojníckej fakulte Technickej univerzity v Košiciach. Odborne sa zaoberá problematikou finančného riadenia s dôrazom na investičné rozhodovanie.

Ing. Tatiana Valigurová pracuje ako certifikovaný pracovník oddelenia popredajných služieb v oblasti náhradných dielov a príslušenstva. Je členkou marketingovej pracovnej skupiny importéra FIAT ČR/SR a internou audítorkou spoločnosti.

ANALÝZA METODY CRONBACHOVO ALFA PRO MĚŘENÍ RELIABILITY A VALIDITY

THE ANALYSIS OF CRONBACH ALPHA METHOD FOR MEASURING RELIABILITY AND VALIDITY

Pavla KOŽÁTKOVÁ STRÁNSKÁ, Jiří NOŽIČKA

Fakulta ekonomicko-správní, Univerzita Pardubice

Anotace: *Ve státech, v jejichž prostředí nacházejí širší uplatnění prvky znalostní ekonomiky, je nezbytné neustále disponovat aktuálními, věrohodnými a přesnými daty. V opačném případě se efekty znalostní ekonomiky ztrácejí a dochází ke snižování konkurenceschopnosti subjektů v daném prostředí. V dnešní době se mnohé výzkumy zajišťující výše zmíněná data provádějí kvantitativním výzkumem, prostřednictvím dotazníkového šetření. Týká se to zejména výzkumů v oblastech ekonomiky a sociologie, ale i v jiných oborech. Metodiky používané pro dotazníkové šetření musí zajišťovat reliabilní a validní výsledky. Tedy výsledky, které zajišťují konzistentnost měření a skutečně zkoumají daný objekt zájmu. V současné době se pro zjišťování reliability a validity metodik nejčastěji používá metoda Cronbachovo Alfa. Uvedená metoda má ale určité slabiny. Tento článek se zabývá posouzením vhodnosti aplikace metody Cronbachovo Alfa a navržením alternativ k této metodě.*

Abstract: *In countries in which environmental features are broader application of the knowledge economy, it is necessary to constantly have a current, credible and accurate data. Otherwise, the effects of the knowledge economy are losing and the competitiveness of entities in the environment is reducing. Nowadays, many studies provide data by quantitative research carried out through a questionnaire surveys. This applies particularly to research in the fields of economics and sociology, but also in other scientific fields. The methods used for the survey must provide reliable and valid results. In other words the results must be consistent in measurement and really examine the object of interest. In the present, the most commonly used method for determination of reliability and validity of questionnaires is Cronbach Alpha method. However this method has some weaknesses. This article deals with the assessment of the suitability of the Cronbach Alpha method and proposing alternatives to this method.*

Klíčová slova: *Cronbachovo Alfa, reliability, rozptyl*

Keywords: *Cronbach Alpha, reliability, variance*

Úvod

Většina trhů prochází v současnosti častými a významnými změnami. V takovém prostředí nemohou dlouhodobě existovat subjekty, které by vědomě či nevědomě neaplikovaly principy znalostní ekonomiky. Je nezbytné, aby subjekty ve svých rozhodovacích procesech disponovaly aktuálními informacemi a aby tyto rozhodovací procesy prováděli zaměstnanci, kteří jsou nositeli znalostí nezbytných pro zajištění optimálního a komplexního rozhodnutí.

Subjekty musí disponovat znalostními pracovníky, kteří budou ovládat potřebné technologie a teorie, které budou schopni implementovat a následně používat při výkonu svých činností. Tyto pracovníky musí zajistit personální oddělení. Problematika získávání pracovníků je mimo zaměření tohoto příspěvku. Za nedostatečnou podmínku dlouhodobého setrvání se považuje skutečnost, že v podniku pracují kvalitní znalostní pracovníci. Pokud tito pracovníci nebudou mít dostatečně kvalitní informace, nebudou moci využít plně své schopnosti.

V minulé dekádě bylo možné využívat tržní informace dlouhodobě, protože trhy vykazovaly konstantní a setrvalý vývoj bez větších odchylek. Turbulence, které se na dnešních trzích šíří mezi jednotlivými trhy způsobují, že tržní informace rychle zastarávají. Rozhodovací proces založený na zastaralých informacích je iracionální a je nepravděpodobné, že by výsledkem tohoto procesu bylo optimální rozhodnutí. Je proto nutné zajišťovat ve vhodném intervalu čerstvé informace. Tyto informace může subjekt získávat z vnějších nebo z vnitřních zdrojů. Pokud podnik chápe, že potřebuje kvalitní, přesné a čerstvé informace pak si často volí získávání informací vlastními silami. Takové informace jsou získány přesně pro objekt zájmu podniku. Zaměstnanci, kteří často znají osobně prostředí, ve kterém se podnik pohybuje je celý proces získávání informací rychlý a flexibilní díky vyloučení mezičlánků. Alternativou tomuto způsobu získávání informací je outsourcing, kdy si podnik najme společnost, která má s danými průzkumy zkušenosti. Takový postup může někdy zajistit kvalitnější informace než průzkum vlastními pracovníky. Převážně jde ale o poznání nákladnější a zdoluhavější postup. Proto se tento článek bude zabývat postupem, kdy je celý výzkum zajišťován zaměstnanci podniku. Tento postup je shodný i se situací, kdy výzkum nebudou provádět zaměstnanci tržního subjektu, ale akademičtí pracovníci.

Pro každý sběr dat je nezbytné použít adekvátní metodiku. Taková metodika musí být určena pro daný objekt výzkumu a musí podávat reliabilní a validní výsledky. Na začátku je vhodné zjistit, zda již neexistuje přijatá metodika určená pro daný objekt zkoumání. Je zbytečné vymýšlet něco co již bylo vymyšleno. Pokud by měla být použita již publikovaná metodika, je nezbytné zjistit kritiku této metodiky a vzít ji v potaz. Pokud jsou metodice vytýkány systémové nedostatky, je nezbytné metodiku modifikovat nebo raději vytvořit novou, která nebude danými nedostatky trpět.

Tento článek se zabývá posouzením vhodnosti aplikace metody Cronbachovo Alfa a navržením jejího alternativního využití. Posuzovány budou zejména faktory, které vedou k možné manipulaci a zkreslování hodnoty reliability.

1. Postup při tvorbě nové metodiky

Pokud pro daný objekt výzkumu neexistuje metodika, která by byla aktuální a byla přijata odbornou veřejností, pak je třeba vymyslet metodiku novou. Ta může vycházet buď z metodiky určené pro příbuzný obor a bude modifikována tak, aby zohlednila specifika zkoumaného oboru, nebo bude vytvořena zcela nová metodika.

Při tvorbě nové metodiky je podle Tomáškové vhodné postupovat podle Churchillovy koncepce, která popisuje sled operací, které je nutné provést, aby byla vytvářena metodika metodicky správná a použitelná pro měření.

Prvním krokem je vytvoření definice daného oboru, následuje studium odborné literatury v daném oboru, na základě čehož je vytvořen návrh metody. Poté je provedeno pilotážní měření.

Následuje krok verifikace metody z hlediska reliability a validity. V případě že je metoda verifikována, může být metodika používána pro praktické výzkumy.

Kromě Churchillovy koncepce je možné využít při vytváření nové metodiky i jiné postupy. Jeden z nejpropracovanějších postupů vytváření nových metodik má psychometrie. Tento postup je ale daleko komplexnější než u Churchillovy koncepce, nicméně se principiálně shodují. I psychometrický postup vyžaduje na závěr verifikaci změřením reliability a validity.

Tento příspěvek se zabývá předposledním krokem Churchillovy koncepce, tedy verifikací metody. Kreidl definuje reliabilitu jako přesnost, neboli konzistentnost měření. Reliabilita má za úkol zajistit, že v případě, kdy se zkoumaný objekt nezmění, dosáhneme opakovaným měřením stejného výsledku jako v případě prvního měření. Validita je pak schopnost metodiky měřit to co skutečně měřit má.

2.1 Měření reliability

V současné době se pro výzkumy velmi často používají dotazníková šetření pomocí dotazníků, které mají několik otázek a z odpovědí respondentů je následně vytvářena jedna souhrnná hodnota. Aby byly získané výsledky smysluplné, je nezbytné, aby všechny otázky zkoumaly faktory ovlivňující daný objekt a zároveň, aby se otázky týkaly všech relevantních faktorů ovlivňujících daný objekt. Tuto skutečnost je nutné nějakým způsobem posoudit.

Je nezbytné, aby celou metodiku vytvářel pracovník, který má dostatečné povědomí o teoretickém poznání v dané oblasti. Při vytváření dotazníku je totiž nutné, aby byly prozkoumány všechny oblasti, které ovlivňují zkoumaný objekt. Po vytvoření první verze dotazníku je vhodné provést pilotáž výzkumy s novou metodikou a na závěr výzkumu položit respondentům otázku, zda mají dojem, že všechny relevantní faktory byly novou metodikou pokryty a zda považují všechny otázky za relevantní v daném výzkumu. Poté je nezbytné změřit tzv. položkovou reliabilitu, která kvantifikuje míru do jaké bylo splněn požadavek na korelaci mezi jednotlivými položkami.

Položková reliabilita, neboli vnitřní konzistence vychází z předpokladu, že jednotlivé položky dotazníku zkoumajícího jednu vlastnost mají mezi sebou kladné a vysoké korelační vztahy. Položková reliabilita se nejčastěji měří pomocí koeficientu Cronbachova alfa. Výpočtový vzorec Cronbachova alfa.

Cronbach přišel v roce 1951 s tvrzením, že koeficient pro měření kontinuity – Kuder Richardson Hoyt koeficient může být použit obecně na všechna měření. Pojmenoval koeficient alfa a dnes ho obecně přijímáme pod názvem Cronbachovo alfa, které je široce přijímáno pro měření vnitřní konzistence (spolehlivosti) vícerozměrného měření založené na korelaci položek.

Cronbachovo alfa je dosti často spojován s Spearman-Brown koeficientem. Tyto koeficienty jsou dosti podobné, ale nikoliv stejné. Cronbachovo alfa (dále jen „CA koeficient“) se počítá z dat nebo kovariační matice a Spearman-Brown koeficient z korelační matice. V případě standardizovaných dat můžeme tyto koeficienty považovat za ekvivalentní, neboť kovariační matice je pak stejná jako korelační matice.

Při jednorázové distribuci dotazníku lze vyšetřit vnitřní konzistenci, kdy se hodnotí stejnoměrný vztah dílčích otázek ke skóru dimenze. Je zde nebezpečí, které spočívá v úmyslném navýšování délky dotazníku s cílem zvýšit reliabilitu.

CA koeficient vychází z úvahy, že položky v rámci jedné dimenze zkoumají stejný předmět (stejnou entitou) a průměrná korelace stanovuje, do jaké míry jde o stejný předmět. Lze obecně říci, že koeficient představuje korelaci mezi pozorovaným skórem dimenze a kterýmkoliv jiným testem, který by obsahoval stejný počet otázek z hypotetického souboru všech možných otázek vázaných k dané dimenzi.

Smysl použití CA koeficientu spočívá v tom, že chceme z několika otázek položených v dotazníkovém šetření konstruovat souhrnnou škálu s podmínkou, že otázky jsou v rámci jedné oblasti.

Reliabilita počítaná pomocí Cronbachova alfa, je tzv. položková, která se řídí předpisem (vzorcem): (CRONBACH, 1960)

$$\alpha = \left(\frac{K}{K-1} \right) \cdot \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_{sum}^2} \right] \text{ kde,}$$

K ... počet položek,

S_i^2 ... rozptyl jednotlivých položek vstupujících do škály

S_{sum}^2 ... rozptyl celkové součtové škály

Hodnot, kterých může Cronbachovo alfa nabývat je mezi nulou a $\frac{K}{K-1}$ (teoretický přístup k hodnotě Cronbachovo alfa je, že nabývá hodnot 0 až limita blíží se k 1).

Obecně platná hodnota Cronbachovo alfa je stanovena na 0,7. Tuto hodnotu však nelze brát jako závaznou hodnotu platící pro všechny obory. V rámci provádění ekonomických, sociologických a psychologických průzkumů lze hodnotu Cronbachova alfa 0,7 považovat přijatelnou a dotazníkové šetření splňuje podmínku reliability.

2.2 Faktory ovlivňující Cronbachovo alfa a jeho zásadní nevýhody

Faktory ovlivňující hodnotu CA koeficientu spočívají v:

- navýšíme-li počet položek (otázek) někdy i neužitečných, narůstá hodnota CA koeficientu;
- zvýšíme-li u položek vnitřní korelaci, navýší tím i hodnotu CA koeficientu;
- pokud rozšíříme počet dimenzí, hodnota CA koeficientu klesá, ale i s více dimenzemi a zvýšením vnitřní korelace lze dosáhnout příznivé hodnoty CA koeficientu.

Hlavní část vzorce pro výpočet CA koeficientu je zlomek, ve kterém vystupuje rozptyl jednotlivých položek vstupujících do škály a rozptyl celkové součtové škály. Nikde není ale jasně definováno, o jaký typ rozptylu se jedná. Klasický rozptyl, který je například v programu Excel označen zkratkou VAR2, vypočítá rozptyl základního souboru. V případě, že se v daném souboru vyskytne logická hodnota či text, je hodnota přeskočena. Naproti tomu statistické softwary jako například SPSS počítají CA koeficient prostřednictvím rozptylu, který je označována jako VARA3 a znamená odhad

rozptylu základního souboru. U této charakteristiky jsou text a logická hodnota „nepravda“ nahrazeny číslem 0, logická hodnota „pravda“ nahrazena číslem 1. Mezi výpočtem pomocí rozptylu VAR a VARA mohou být znatelné rozdíly. Tyto rozdíly výsledků mohou být dvojího původu. Prvním důvodem bude, pokud ne všichni respondenti zodpoví všechny otázky. Potom je hodnota VARA daleko větší, než hodnota VAR. Druhým zdrojem rozdílů bude počet respondentů, ten bude mít významný vliv zejména u malého počtu respondentů. Nejednoznačnost určení typu rozptylu vede k rozdílným výsledkům a tato skutečnost může být i zneužita při manipulování s výsledky tak, aby CA koeficient vyšel co nejlépe.

Problém s manipulací počtu položek a ovlivnění hodnoty Cronbachova alfa je obdobné, jako v případě regrese, kde přidáním jakékoliv proměnné dochází k nárůstu hodnoty vysvětleného rozptylu, který ovlivňuje výsledek indexu determinance měřící, do jaké míry zvolený regresní model popisuje skutečnou realitu.

2.3 Potenciální manipulace s CA koeficientem

Cronbachovo alfa lze zkreslit v případě navyšujících se nebo snižujících se položek v dotazníkovém šetření. Může docházet k situaci, že výsledek Cronbachova alfa přináší nízkou hodnotu vypovídající o nízké reliabilitě testu. V tomto případě je za potřebí buď navýšit počet relevantních položek, nebo odstranit z testu položky s nízkou mírou vnitřní korelace.

Opačná situace nastane v případě, že hodnota Cronbachova alfa je příliš vysoká, reliabilita testu je vysoká. V testu se vyskytují položky, které mají vysokou míru vnitřní korelace a jsou pro respondenty příliš zatěžující. Je tedy vhodné snížit počet položek.

Využitím Spearman-Browna koeficientu (1) je možné určit, kolik relevantních položek je nutné vyřadit z dotazníku či naopak přidat, tak bychom dostali požadovanou hodnotu Cronbachova alfa.

$$\alpha_N = \frac{k * \alpha_0}{(1 + (k - 1) * \alpha_0)} \quad k = \frac{\alpha_N (1 - \alpha_0)}{\alpha_0 (1 - \alpha_N)}, \text{ kde}$$

α_N ...Cronbachovo alfa nového testu

α_0 ...Cronbachovo alfa původního testu

k ... k - násobek položek původního testu.

2. Využití Cronbachova alfa při respektování jeho zmanipulovatelnosti

CA koeficient skrývá potenciál ke zneužitelnosti pro dosažení požadované hodnoty reliability nekvalitní metodiky. Nicméně je možné ho využít k ověření skutečnosti, zda jsou otázky položené v dotazníkovém šetření položeny vhodně a nezatěžují respondenty. Tím může být CA koeficient využit k vylepšení metodiky tak aby byla funkčnější.

Tento přínos spočívá v jeho možnosti označit ty položky, které v dotazníkovém šetření nejsou relevantní a je vhodné je vyřadit. Je ale nutné výpočet Cronbachova alfa vypočítat pomocí statistických softwarů např. STATISTICA, SPSS, nebo i jiných. Tyto softwary pomocí funkce „if item deleted“ označí ty položky, které je vhodné vyřadit. Daná funkce ukazuje, jakou hodnotu by CA koeficient dosahoval v případě, kdy by byla daná položka odstraněna.

Pokud u dané položky hodnota CA koeficientu poklesne, je relevantní tuto položku z dotazníkového šetření odstranit. Tato položka vykazuje nízkou míru vnitřní korelace ve vztahu s ostatními položkami zkoumajících daný objekt výzkumu. Jinými slovy daná položka nesouvisí se záměrem výzkumu.

V případě, že u dané položky bude hodnota koeficientu prudce stoupat, může to znamenat, že je tato položka v dotazníku zbytečně, protože vykazuje velmi vysokou míru vnitřní korelace ve vztahu s ostatními položkami zkoumajících daný objekt výzkumu. Tedy daná položka může být duplicitní k jiným otázkám. Nepřináší pak žádné nové poznání a zbytečně zatěžuje respondenta. Otázky tohoto typu mohou být přidávány do špatně vytvořených dotazníků, aby manipulovali hodnotu CA koeficientu.

Funkce „if item deleted“ má velký potenciál. Může být použita pro „vyčištění“ dotazníku. I v případě, že hodnota CA koeficientu vychází tak, jak je požadováno, nemusí to znamenat správně postavený dotazník. Je možné, že část otázek má velmi nízkou míru vnitřní korelace a druhá část naopak velmi vysokou míru vnitřní korelace. Smysluplným postupem pak je odstranit obě nevyhovující skupiny otázek z dotazníku. „Očištěný“ dotazník pak obsahuje pouze otázky, které skutečně zkoumají daný objekt výzkumu a navíc nezatěžují respondenta zbytečnými otázkami.

3. Závěr

Každá nově vytvářená metodika či metodika převzatá z jiných oborů musí prokázat, že přináší reliabilní a validní výsledky. Pokud je daná metodika založena na dotazníkovém šetření, pak je vhodné měřit tuto položkovou reliabilitu pomocí koeficientu Cronbachova alfa. Tento koeficient je velmi používaný, přijatý odbornou veřejností a v případně odpovědného používání dokáže zvyšovat racionalitu dotazníkových metodik.

Jak bylo popsáno v příspěvku, metoda Cronbachova alfa umožňuje manipulaci s výsledkem reliability dané metodiky. Tato manipulace se dá snadno odhalit. Nicméně tato metoda dokáže navrhnout odstranění zbytečných otázek či otázek, které se nevztahují zcela k tématu výzkumu. Tím dojde k „očišťení“ dotazníku a metodika se stane smysluplnější a funkčnější. Je třeba provádět výpočet s pomocí nějakého statistického softwaru, ale výsledkem je metodika, která není zpochybnitelná ani ze statistického ani z odborného úhlu pohledu.

Metodu Cronbach alfa po naší analýze doporučujeme k používání jako nástroj k verifikaci metodik. Je ale třeba tento nástroj používat pouze k verifikaci či ke zlepšování nových metodik a nikoliv k manipulaci výsledků nekvalitních metodik.

Literatura

[1] TOMÁŠKOVÁ, E.: Měření tržní orientace. Disertační práce. VÚT Brno 2005, 125 str.

[2] SOCIOweb. Webový magazín. Vydavatel: Sociologický ústav Akademie věd České republiky. 7/2006. ISSN 1214-1720.

[3] VESELÁ, J.: Sociologický výzkum a jeho metody, Univerzita Pardubice, Pardubice 2002. ISBN 80-7194-466-1.

[4] SPEARMAN-BROWN COEFFICIENT OF RELIABILITY EXPLANATIONS. [online]. [cit. 2011-10-02]. Dostupné na www: http://www.stattools.net/Alpha_Exp.php

Poznámky:

1. Zde dochází k psychometrickému paradoxu, neboť je zde v protíváze validita a reliabilita vytvářené metody. Reliabilita se snaží o co největší korelaci mezi položkami, tím ale dochází k poklesu validity, neboť zde není snaha pro zkoumání objektu z více úhlů pohledu.

2. Výpočet rozptylu označovaný jako VAR probíhá podle vzorce $\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}$.

3. Odhad rozptylu označovaný jako VARA probíhá podle vzorce $\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{(n - 1)}$.

Kontakt na autory:

Pavla Koťátková Stránská
Fakulta ekonomicko-správní
Univerzita Pardubice
Studentská 84
Pardubice
Email: pavla.kotatkovastranska@upce.cz
Tel.: +042 466306161

Jiří Nožička
Fakulta ekonomicko-správní
Univerzita Pardubice
Studentská 84
Pardubice
Email: jiri.nozicka@upce.cz
Tel.: +042 466306126

**APLIKÁCIA FAKTOROVÉHO MODELU PRE MODELOVANIE A PREDIKCIU BUDÚCEHO VÝVOJA
ÚROKOVÝCH SADZIEB NA MEDZIBANKOVOM TRHU**

**USING MULTI-INDEX MODEL FOR MODELING AND PREDICTION OF THE FUTURE DEVELOPMENT OF
THE INTERBANK INTEREST RATES**

Jozef GLOVA, Beáta GAVUROVÁ

Technická univerzita v Košiciach, Ekonomická fakulta

Anotace: Medzibankový trh predstavuje segment peňažného trhu, na ktorom si banky poskytujú vzájomné pôžičky, teda požičiavajú si navzájom krátkodobu viazané peniaze. Tie sú realizované pri medzibankových úrokových sadzbách, pričom banky aktívne využívajú tento segment trhu pre riadenie svojej likvidity. Úrokové sadzby na medzibankovom trhu závisia od dostupnosti peňazí na trhu, na aktuálnych úrokových sadzbách a na iných špecifických podmienkach vzájomných kontraktov. Existuje široký rozsah publikovaných medzibankových sadzieb, pričom najrelevantnejšou sadzbou je LIBOR s úrokovými sadzbami kótovanými v desiatich svetových menách. Pre členské štáty Eurozóny je najrelevantnejšou sadzbou EURIBOR.

Abstract: The interbank lending market is a segment of money market in which banks extend loans to one another for a specified term. Such loans are made at the interbank rate and banks are using this market to actively manage own liquidity. The interest rate charged depends on the availability of money in the market, on prevailing rates and on specific terms of the contract. Interbank Offered Rate (IBOR) is a rate, for which banks are willing to lend money. There is a wide range of published interbank rates, including the most significant rate LIBOR with interest rates quoted in 10 world currencies and for different maturities. The most significant interbank rate for the Euro Area members' countries is EURIBOR. With respect to the importance of the process of developing the interest rates in the interbank lending market we resolve to create a model of future development of the 3 month EURIBOR interest rate, where we apply our own econometric model based on Linear Regression with Multiple Repressors including variables like GDP, Total Debt, M3 monetary aggregate, exchange rates of USD to EUR, 3M LIBOR, European Central Bank's refinancing rate, HICP and Index Dow Jones Stoxx 50 Europe. Employing the model crated during the modeling process the future development 3 month EURIBOR will be predicted.

Klíčová slova: Medzibankový trh, ekonometrický model úrokových sadzieb, multi-indexový model, testovanie hypotéz, predikcia.

Keywords: Interbank market, econometric model of interest rates, multi-index model, hypothesis testing, prediction.

Afiliace ke grantu:Príspevok bol vypracovaný s podporou projektu VEGA č. 1/0897/10 "Meranie a riadenie úrokového rizika (IntRate-RiskMetrics)".

1 Úvod

Peňažný trh je charakteristický krátkodobými finančnými operáciami a nástrojmi. Uskutočňuje sa na ňom veľký objem obchodov, predovšetkým prostredníctvom elektronických informačných systémov, sietí sietí akými je napríklad SWIFT. Z pohľadu realizátorov jednotlivých transakcií na peňažnom trhu je možné rozdeliť peňažný trh na trh medzibankový a klientský. Tento príspevok sa zameriava práve na tvorbu cien nástrojov peňažného trhu, predovšetkým ale tých, u ktorých vystupujú ako protistrany banky, ktoré tak riadia svoju vlastnú likviditu. Vzájomné kótované referenčné úrokové sadzby najvýznamnejších bankových inštitúcií predstavujú základný indikátor vývoja peňažných trhov. Ide predovšetkým o tzv. osobitné referenčné sadzby pre úvery a vklady, konkrétnejšie IBOR (Interbank Offered Rate) a IBID (Interbank Bid Rate). V európskom meradle sú najvýznamnejšími predovšetkým sadzby LIBOR (London IBOR), kótované pre vklady a úvery v 10 svetových menách, a sadzba EURIBOR (Euro IBOR). Tieto sadzby sú významné tiež pre definovanie základných sadzieb v oceňovacích modeloch, predovšetkým ale v oblasti finančného inžinierstva ako to uvádza (Hull, 2006, s.77). Ako uvádza, štátne pokladničné poukážky a štátne dlhopisy sú síce korektným kritériom pre voľbu bezrizikovej úrokovej sadzby pre obchodovanie s derivátmi alebo inými finančnými nástrojmi, napriek tomu ale finančné inštitúcie volia v reálnom oceňovaní práve úrokové sadzby medzibankového trhu, predovšetkým ale najrozšírenejšiu LIBOR.

Existuje niekoľko argumentov finančných inštitúcií, prečo je sadzba štátnych cenných papierov príliš nízka, a tým nevhodná pre oceňovacie modely, ako napríklad povinnosť ustanovená regulátorom pre kúpu štátnych cenných papierov, čo zvyšuje dopyt po nich, a tým tlačí výnosnosti týchto cenných papierov nadol; viazanosť kapitálu (požiadavky na kapitál finančnej inštitúcie) podľa kritérií kapitálovej primeranosti je podstatne nižšia pre tento druh cenných papierov oproti cenným papierom s porovnateľnou úrovňou rizika, ktoré ale nie sú emitované jednotlivými krajinami; štátne dlhopisy sú vo veľkej časti vyspelého sveta daňovo zvýhodňované.

Z tohto pohľadu je naším záujmom determinovať faktory ovplyvňujúce vybranú referenčnú sadzbu, v našom prípade to je EURIBOR, keďže táto je relevantná pre medzibankový trh jednotlivých štátov Eurozóny.

2 Viacfaktorové modely stanovenia cien finančných nástrojov

Pozorovanie cien jednotlivých nástrojov finančného trhu odhaľuje skutočnosť, že v prípade, ak dochádza na finančnom trhu k rastu, tak väčšina nástrojov má tendenciu k nárastu ich cien a opačne. To samozrejme môže vypovedať o skutočnosti, že výnosnosti daných finančných nástrojov môžu byť vzájomne závislé. Výnosnosť finančného nástroja i by sme vo všeobecnosti mohli zapísať nasledovným viacfaktorovým modelom ako uvádza [2] alebo [5]:

$$R_i = \beta_0 + \beta_{i1}\lambda_1 + \beta_{i2}\lambda_2 + \dots + \beta_{iM}\lambda_M + e_i \quad (1)$$

a to pre všetky ľubovoľný finančný nástroj $i = 1, 2, 3, \dots, N$. Kde

$R_{i,t}$ je vysvetľovanou premennou;

β_{ij} sú regresné koeficienty, vyjadrujúce vzťah medzi i -tým finančným nástrojom a j -tým indexom, resp. faktorom;

$\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_M$ sú vysvetľujúce premenné alebo indexy (resp. faktory);

e_i je náhodná chyba modelu.

Pre aplikáciu takéhoto modelu by bolo vhodné, aby

1. Rezíduá rozptylu i -tého finančného nástroja boli rovné σ_{ei}^2 , kde $i = 1, 2, 3, \dots, N$.
2. Rozptyl hodnôt indexu j boli rovné σ_{ij}^2 , kde $j = 1, 2, 3, \dots, M$.

Pri splnení týchto predpokladov by bolo možné determinovať očakávanú výnosnosť v takomto indexovom modeli ako je to uvedené vo vzťahu (1), resp. rozptyl takejto očakávanej výnosnosti by sme mohli určiť ako

$$\sigma_i^2 = \beta_{i1}^2 \sigma_{\lambda_1}^2 + \beta_{i2}^2 \sigma_{\lambda_2}^2 + \dots + \beta_{iM}^2 \sigma_{\lambda_M}^2 + \sigma_{ei}^2 \quad (2)$$

3 Metodológia

Ako sme uviedli v úvodnej časti príspevku, predmetom nášho záujmu je determinovať faktory vplývajúce na medzibankovú úrokovú sadzbu EURIBOR, ktorá je relevantná pre medzibankový trh jednotlivých štátov Eurozóny. Z pohľadu analýzy vytvoríme a aplikujeme vlastný ekonometrický model, na základe ktorého vykonáme predikciu budúcich hodnôt medzibankových úrokových sadzieb EURIBOR (s 3- mesačnou splatnosťou). Z nášho pohľadu je relevantný najmä samotný postup odhadu tejto kľúčovej sadzby, ako samotná predikovaná číselná hodnota pre daný časový rad údajov. Analýza jednotlivých premenných ako aj navrhovaného modelu je realizovaná v zmysle všeobecnej Box-Jenkinsovej metodológie, kde celý proces tvorby modelu pozostáva z troch základných krokov, ktoré je však možné opakovať niekoľkokrát niekoľko krát (ide o iteratívny proces). Ide o tieto kroky: špecifikácia (alebo tiež identifikácia) modelu, nájdenie modelu a diagnostika modelu.

Pre analýzu sme špecifikovali a následne aplikovali model viacrozmernej lineárnej regresie, ktorý ako nezávislé premenné uvažuje signifikantné lokálne a globálne faktory Eurozóny, akými sú v ekonomickej teórii všeobecne akceptované faktory vplývajúce na vývoj úrokových sadzieb. Ide napríklad o, ponúkané a požadované množstvo peňazí v obehu v podobe agregátu M3, výmenný kurz amerického dolára a eura, celkové zadĺženie, výška hrubého domáceho produktu, úroveň cenovej hladiny, ako aj vývoj na kapitálových trhoch odrážajúci sa v zvolenom akciovom indexe Dow Jones Stoxx 50 (Europe), resp. tiež úroveň základnej referenčnej úrokovej sadzby stanovenej Európskou centrálnou bankou. Analyzované premenné sú zhrnuté v Tab. 1. Uvažujeme nad predpokladom, že tieto premenné determinujú závislú premennú v podobe sadzby EURIBOR. Jednotlivé uvažované, a teda aj analyzované nezávislé premenné sú uvedené v tabuľke – akej, nasledujúcej?

Tab. 1 Analyzované premenné ekonometrického modelu

Symbol	Popis
HDP	Hrubý domáci produkt Eurozóny v bežných cenách (v mil. Eur)
DLH	Celkový hrubý dlh Eurozóny (v mil. Eur)
M3	Menový agregát Eurozóny (v mil. Eur)
USD/EUR	Výmenný kurz amerického dolára k euru
LIBOR	Úroková sadzba na londýnskom medzibankovom trhu (v % p.a.)
REF	Referenčná úroková sadzba hlavných refinančných operácií stanovená ECB
HICP	Harmonizovaný index spotrebiteľských cien v Eurozóne (báza r. 2005)
DJ	Index Dow Jones Stoxx 50 Europe (báza r. 2005)

Pre našu analýzu uvažujeme všeobecný lineárny regresný model, odvodený zo vzťahu (1), ktorý má takúto podobu

$$R_{BRIBOR,t} = \beta_0 + \beta_{HDP}\lambda_{HDP,t} + \beta_{DLH}\lambda_{DLH,t} + \beta_{HICP}\lambda_{HICP,t} + \beta_{M3}\lambda_{M3,t} + \beta_{USD/EUR}\lambda_{USD/EUR,t} + \beta_{LIBOR}\lambda_{LIBOR,t} + \beta_{REF}\lambda_{REF,t} + u_t \quad (3)$$

Tab. 2 Vstupné a výstupné hodnoty analyzovaných premenných ekonometrických modelov

Obdobi	EURIBO					USD/EU			LIBO		
	e	t	R	HDP	DLH	HICP	R	M3	DJ	R	REF
2007Q1	1	3,82	216315	594596	102,9	801465	122,	3,7			
2007Q2	2	4,06	223181	602898	104,3	824247	127,	5,53	5		
2007Q3	3	4,5	221637	601632	104,4	839543	124,	6,36	4		
2007Q4	4	4,73	233187	593829	105,7	869175	123,	6,35	4		
2008Q1	5	4,48	224846	609076	106,3	887744	105,	5,74	4		
2008Q2	6	4,86	232026	617829	108,1	907807	102,	5,89	4		
2008Q3	7	4,98	227685	622339	108,4	920191		5,84	5		4,2
2008Q4	8	4,21	233803	643372	108,1	942523		4,59	2,5		
2009Q1	9	2,01	218117	671149	107,4	940705		2,09	1,5		
2009Q2	10	1,31	223182	693195	108,3	945657		1,38	1		
2009Q3	11	0,87	222301	703906	108,0	937750		0,8	1		

			1	6	2		6			
			232164	709235	108,6		938506			
2009Q4	12	0,72	2	6	1	1,4779	9	81,6	0,6	1
			220895	727568	108,6		931789			
2010Q1	13	0,66	6	4	2	1,3829	4	83,3	0,63	1
			230008	746602	110,0		946699			
2010Q2	14	0,69	7	4	6	1,2708	0	81,7	0,69	1
			229109	754179	109,8		947040			
2010Q3	15	0,87	9	8	9	1,291	3	81,5	0,73	1
			238883	755436	110,8		957264			
2010Q4	16	1,02	0	7	1	1,3583	6	84,2	0,74	1
			222883	772295	111,3		956672			
2011Q1	17	1,09	7	8	1	1,368	2	87,2	0,79	1
			234608	784868	113,1		968979			1,2
2011Q2	18	1,41	9	5	0	1,4391	1	85,0	0,82	5

Prameň: Autor, výpočty na základe údajov z Eurostatu (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>)

$$R_{i,t} = \beta_0 + \beta_{HDP}\lambda_{HDP,t} + \beta_{DLH}\lambda_{DLH,t} + \beta_{HICP}\lambda_{HICP,t} + \beta_{M3}\lambda_{M3,t} + \beta_{USD/EUR}\lambda_{USD/EUR,t} + \beta_{LIBOR}\lambda_{LIBOR,t} + \beta_{REF}\lambda_{REF,t} + u_t \quad (4)$$

Vstupné údaje sú použité kvartálne údaje Eurostatu v rozmedzí rokov 2007 až 2011, vid'. [3]. Daný rozsah zvolených údajov je možné odôvodniť problémami v stacionarite, autokorelácií a multikolinearite uvažovaného modelu pri väčšom rozsahu údajov časového radu.

Analýza jednotlivých premenných ako aj navrhovaného modelu bola realizovaná v programe R (pre prípadné inštrukcie pozri [4] alebo [6]), v ktorom boli vytvorené jednotlivé regresné modely a testované nezávislé premenné. Pre analýzu boli použité predovšetkým V rámci testovania bolo vytvorených viacero regresných modelov (modely uvažujúci všetky nezávislé premenné, ako aj modely, ktoré vylúčili malo významné premenné, a to premenné ako peňažný agregát M3, mieru inflácie HICP, výmenný kurz USD/EUR a celkový dlh DLH).

	EURIBOR	HDP	DLH	HICP	USDEUR	M3	DJ	LIBOR	REF
EURIBOR	1								
HDP	-0,03313	1							
DLH	-0,89993	0,284326	1						
HICP	-0,63588	0,541853	0,883445	1					
USDEUR	0,388565	0,267285	-0,28006	0,032351	1				
M3	-0,66847	0,442466	0,814881	0,919865	-0,0135	1			
							-		
DJ	0,667139	-0,13651	-0,66411	-0,67523	0,216465	0,88646	1		
								-	
LIBOR	0,985718	-0,12112	-0,93958	-0,74009	0,332418	0,77734	0,755084	1	
									-
REF	0,96958	-0,11774	-0,91128	-0,7088	0,401758	0,78452	0,796634	0,98648	1

Postupným testovaním významnosti nezávislých premenných v rôznych modeloch sme vytvorili model, ktorý z pôvodných ôsmich premenných uvažuje len tri nezávislé premenné, a to HDP, index DJ a úrokovú sadzbu LIBOR.

```
> model8 <- lm (EURIBOR ~ HDP + DJ + LIBOR, data)
> summary(model8)
Call:
lm(formula = EURIBOR ~ HDP + DJ + LIBOR, data = data)
Residuals:
    Min     1Q   Median     3Q      Max
-0.21249 -0.08604 -0.02974  0.03616  0.35003
Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept) -3.589e+00  1.607e+00  -2.234 0.042338 *
HDP          2.240e-06  6.898e-07   3.247 0.005845 **
DJ          -1.479e-02  3.212e-03  -4.604 0.000409 ***
LIBOR       7.942e-01  2.620e-02  30.315 3.61e-14 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
Residual standard error: 0.1783 on 14 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.9917,    Adjusted R-squared:  0.99
F-statistic: 559.3 on 3 and 14 DF, p-value: 8.321e-15
```

Z výstupu je zrejmé, že všetky regresory a model ako celok môžeme považovať za štatistické významné.

4 Diagnostika modelu a prípadné korekcie

Uvažovaný výsledný model sme podrobili testovaniu normality rozdelenia reziduálnych hodnôt (aplikovaný Jarque-Beraov test), prítomnosti heteroskedasticity, a to vzhľadom na porušenie predpokladu konštantnosti náhodných porúch (aplikovaný Breusch-Paganov test), ako aj autokorelácie (testovanie autokorelácie 1. Radu s Durbin-Watsonovým testom) a multikolinearity (VIF test). Ak by nami uvažovaný model nespĺňal tieto podmienky, nebol by vhodne zostavený a prípadné problémy by bolo nutné riešiť úpravou modelu, resp. jeho jednotlivých premenných. Diagnostiku ekonometrického modelu v prostredí R, ktorú sme aplikovali na náš model, sa bližšie zaoberá Cryer a Chan v [1], resp. Želinský a kol. v [7].

4.1 Testovanie normality rozdelenia reziduálnych hodnôt

Normalitu rozdelenia rezíduí sledovaného modelu sme použili test od Jarqueho a Baraeho, a to na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Nulová a alternatívna hypotéza sú stanovené nasledovne:

H_0 : Rezíduá modelu majú normálne rozdelenie.

H_1 : Rezíduá modelu nie sú normálne rozdelené.

```

> jbTest(resid(model8))

Title:  Jarque - Bera Normality Test
Test Results:
PARAMETER:
  Sample Size: 18
STATISTIC:
  LM: 3.008
  ALM: 4.703
P VALUE:
  LM p-value: 0.065
  ALM p-value: 0.083
  Asymptotic: 0.222
Description:
  Sun Oct 23 20:31:12 2011 by user:
  Kbai

```

Vzhľadom k skutočnosti, že asymptotická p-hodnota je rovná 0,222, a teda je väčšia ako nami zvolená hladina významnosti $\alpha = 0,05$, nulovú hypotézu nezamietame. Na základe tohto testu môžeme predpokladať normalitu rozdelenia reziduálnej zložky.

4.2 Testovanie heteroskedasticity

Keďže v prípade heteroskedasticity dochádza k porušeniu predpokladu konštantnosti náhodných porúch, je potrebné detekovať jej prípadnú prítomnosť v zvolenom modeli. V našom prípade budeme jej výskyt testovať pomocou Breuschovho-Paganovho testu (keďže nie je možné vopred predpokladať, ktorá vysvetľujúca premenná pravdepodobne spôsobuje heteroskedasticitu). Pre jednoduchosť môžeme formulovať nasledujúce hypotézy pre testovanie heteroskedasticity:

H_0 : Nie je prítomná heteroskedasticita.

H_1 : Je prítomná heteroskedasticita.

```

> bptest(model8)

      studentized      Breusch-Pagan
test
data: model8
BP = 3.1159, df = 3, p-value =
0.3741

```

P-hodnota je vyššia ako zvolená hladina významnosti $\alpha = 0,05$, preto nulovú hypotézu nezamietame. Nami zostavený model nie je zaťažený heteroskedasticitou, predpokladáme teda, že rozptyl rezíduí je konštantný.

4.3 Testovanie autokorelácie

V prípade autokorelácie dochádza k porušeniu predpokladov vzájomnej nekorelovanosti náhodných porúch, pričom existuje viacero spôsobov, ako odhaliť prítomnosť autokorelácie v modeli. V našom testovaní uvažujeme aplikáciu Durbin-Watsonovho testu na hladine významnosti $\alpha = 0,05$, pričom sme stanovili nasledujúce hypotézy :

H_0 : V modeli nie je prítomná autokorelácia.

H_1 : V modeli je prítomná autokorelácia.

```
> dwtest(model8)
Durbin-Watson test
data: model8
DW = 1.7454, p-value = 0.2618
alternative hypothesis: true
autocorrelation is greater than 0
```

Vzhľadom na skutočnosť, že hodnoty DW štatistiky sú blízko hodnoty 2 a p-hodnota je väčšia ako $\alpha = 0,05$, tak nulovú hypotézu nezamietame. Možno predpokladať, že v modeli nie je prítomná autokorelácia náhodných zložiek.

4.4 Testovanie multikolinearity

Pre identifikáciu multikolinearity alebo tiež vzájomnej závislosti vysvetľujúcich premenných, sme použili VIF test. Podľa štatistiky VIF testu sú multikolinearitou zaťažené tie vysvetľujúce premenné, ktorých hodnota VIF testu je väčšia ako 5. Uvažované hypotézy pre diagnostiku multikolinearity sú nasledovné:

H_0 : Premenné modelu nie sú vzájomne závislé.

H_1 : Premenné modelu sú vzájomne závislé.

```
> vif(model8)
      HDP      DJ      LIBOR
1.019777      2.337609
2.328203
```

Vzhľadom na skutočnosť, že všetky vysvetľujúce premenné modelu majú hodnotu testovacej štatistiky VIF nižšiu ako 5, je možné predpokladať, že tieto premenné nie sú vzájomne závislé.

4.5 Testovanie špecifikácie modelu

Pre testovanie možného nevhodného funkčného tvaru modelu, resp. zahrnutia nevhodných premenných, použijeme Ramseyho test chyby špecifikácie, označovaný aj ako RESET (z angl. Regression Specification Error Test), pričom použijeme RESET test na hladine významnosti $\alpha = 0,05$ s nasledujúcimi hypotézami:

H_0 : Model je správne špecifikovaný.

H_1 : Model je nesprávne špecifikovaný.

```
> resettest(model8)
RESET test
data: model8
RESET = 0.5736, df1 = 2, df2 = 12,
p-value = 0.5782
```

4.6 Zhrnutie testov modelu

Na základe aplikovaných testov je možné zhrnúť, že žiaden z prevedených testov nepreukázal prítomnosť heteroskedasticity, autokorelácie, multikolinearity, pričom jednotlivé reziduálne chyby majú normálne rozdelenie a model je vhodne špecifikovaný. Týmto je potvrdená vhodnosť a správnosť modelu.

5 Prognóza budúceho vývoja

Z pohľadu špecifikácie modelu je vhodné korigovať počet premenných, resp. sa rozhodnúť o ich počte na základe tzv. informačného kritéria. Najznámejším nástrojmi sú pritom Akaikeho informačné kritérium (AIC) a Schwarzovo informačné (bayesovské) kritérium (BIC). Pomocou jedného z týchto informačných kritérií je možné hľadať optimálny počet regresorov minimalizáciou hodnôt týchto kritérií, pričom porovnáваме vždy už vopred špecifikované modely a vyberáme model s najnižšou hodnotou informačného kritéria.

Z pohľadu špecifikácie modelu pre stanovenie prognózy je vhodné okrem nami zvolených premenných zohľadniť aj faktor času, ktorý má určitý vplyv na úrokovú sadzbu EURIBOR. Pre potreby prognózovania uvažujme zahrnutie tohto faktora do nášho modelu a testom AIC potvrdíme optimálny počet použitých premenných modelu (vyberieme teda model s najnižšou hodnotou informačného kritéria AIC).

```

> modelp1 <-lm (EURIBOR ~ t, data)
> modelp2 <-lm (EURIBOR ~ t + HDP, data)
> modelp3 <-lm (EURIBOR ~ t + HDP + DJ, data)
> modelp4 <-lm (EURIBOR ~ t + HDP + DJ + LIBOR, data)
> modelp5 <-lm (EURIBOR ~ t + HDP + DJ + LIBOR + DLH, data)
> modelp6 <-lm (EURIBOR ~ t + HDP + DJ + LIBOR + DLH + USDEUR, data)
> modelp7 <-lm (EURIBOR ~ t + HDP + DJ + LIBOR + DLH + USDEUR + REF, data)
> modelp8 <-lm (EURIBOR ~ t + HDP + DJ + LIBOR + DLH + USDEUR + REF + HICP, data)

```

Tab. 3 Hodnoty informačného kritéria AIC

Mode	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8
AIC	55.5363	50.4664	52.1967	-	-	-	-	-
	4	2	3	25.9781	24.1213	29.3018	27.3495	25.3801
				7	2	7	7	2

Z výsledkov vyplýva, že pridávaním premenných sa vysvetľovacia schopnosť modelu zvyšuje (dochádza k znižovaniu AIC), pričom optimálnym modelom z uvažovaných modelov možno považovať model p6. Na jeho základe sme vytvorili predpoveď hodnôt spadajúcich do sledovaného časového obdobia. Pre každý štvrtrok sme získali odhad spodnej, strednej a hornej hodnoty.

Pomocou ekonometrického modelu je možné vytvoriť predikciu budúceho vývoja závislej premennej v nasledujúcom období, teda 3. štvrtroku 2011, pričom subjektívne odhadujeme, že HDP v Eurozóne dosiahne hodnotu 2 310 000 mil. EUR, index Dow Jones hodnotu 87, LIBOR 0,86%, hodnota DLH je uvažovaná vo výške 7930000 a výmenný kurz USD/EUR na úrovni 1,4450. Použitím predikčnej funkcie v programe R pre zvolený model p6 sme získali intervalový odhad budúcej hodnoty sadzby EURIBOR.

```

> predict (modelp6, newdata = data.frame(t=19, HDP = 2310000, DJ = 87, DLH = 7930000,
USDEUR = 14.450, LIBOR = 0.86), interval = "prediction")

fit lwr upr
1 1.1374149 1.130014 1.618284

```

Za predpokladu, že hodnoty nezávislých premenných dosiahnu odhadované hodnoty, výška úrokovvej sadzby EURIBOR je odhadnutá na 1,13%, pričom by sa mala pohybovať v zmysle tohto modelu v intervale 1,13% až 1,32%.

6 Zhrnutie

Medzibankový trh predstavuje segment peňažného trhu, na ktorom si banky poskytujú vzájomné pôžičky, teda požičiavajú si navzájom krátkodobu viazané peniaze. Tie sú realizované pri medzibankových úrokových sadzbách, pričom banky aktívne využívajú tento segment trhu pre riadenie svojej likvidity. Úrokové sadzby na medzibankovom trhu závisia od dostupnosti peňazí na trhu, na aktuálnych úrokových sadzbách a na iných špecifických podmienkach vzájomných kontraktov. Existuje široký rozsah publikovaných medzibankových sadzieb, pričom najrelevantnejšou sadzbou je LIBOR s úrokovými sadzbami kótovanými v desiatich svetových menách. Pre členské štáty Eurozóny je najrelevantnejšou sadzbou EURIBOR.

Cieľom tohto príspevku bolo jednak poukázať na možnosti ekonometrického modelovania úrokových sadzieb v prostredí otvoreného softvérového programu R, ale predovšetkým vytvoriť ekonometrický model založený na viacrozmernej lineárnej regresii pre modelovania a predikciu medzibankovej sadzby EURIBOR. Po vylúčení nesignifikantných premenných a splnení diagnostických testov sme zistili, že je vysvetľovaná výškou HDP, európskym indexom DJ Stoxx 50 a sadzbou LIBOR v GBP. Na základe odhadov budúceho vývoja premenných sme vytvorili prognózu vývoja sadzby EURIBOR v modifikovanom modeli pre 3. štvrtrok 2011, kde za predpokladu, že hodnoty nezávislých premenných dosiahnu odhadované hodnoty, výška úrokovej sadzby EURIBOR je odhadnutá na 1,13%, pričom by sa mala pohybovať v zmysle tohto modelu v intervale 1,13% až 1,32%.

Literatúra

- [1] CRYER, J. D., CHAN, K.-S. Time Series Analysis With Applications in R. 2. vyd. New York: Springer, 2008. ISBN 978-0-387-75958-6.
- [2] ELTON E.J., GRUBER M. J.: Modern Portfolio Theory and Investment Analysis. New York: Wiley, 2006, 330-339 s. ISBN 04-79950-82-9.
- [3] EUROSTAT: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database.
- [4] R: <http://www.R-project.org/>
- [5] SHARPE, W. F., GORDON, A. J. Investice. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-47-3.
- [6] VENABLES, W. N., SMITH, D. M. An Introduction to R. R Development Core Team, 2010. ISBN 3-900051-12-7.
- [7] ŽELINSKÝ, T. a kol. Ekonometria. 1. vyd. Košice: Technická univerzita v Košiciach, EkF, 2010. ISBN 978-80-553-0389-5.

Kontakt na autory:

Ing. Jozef Glova, PhD.

Ing. Beáta Gavurová, PhD.

Technická univerzita v Košiciach

Ekonomická fakulta

Němcovej 32

042 00 Košice

Slovenská republika

email: jozef.glova@tuke.sk, beata.gavurova@tuke.sk

www.ekf.tuke.sk

Krátká informace o autorech:

Jozef Glova je mladý odborný asistent v odbore *Financie*, ktorý sa venuje výskumu v oblasti finančného riadenia a rozhodovania, predovšetkým problematike teórie výnosových kriviek, riadenia finančného rizika, zohľadnenia manažérskej flexibility v oceňovaní, ako aj novým prístupom a modelom pre určenie hodnoty podnikov. Participoval a participuje na viacerých národných a medzinárodných projektoch. Rovnako tiež pôsobí ako recenzent viacerých zahraničných vedeckých časopisov. V roku 2006 úspešne obhájil dizertačnú prácu na tému "Metóda Economic Value Added v podmienkach SR". Je autorom vedeckej monografie zameranej na problematiku riadenia portfóliových investícií, ako aj viacerých vedeckých príspevkov v renomovaných časopisoch.

Beáta Gavurová, Ing. PhD., v roku 2009 obhájila dizertačnú prácu na tému "Aplikácia metódy Balanced Scorecard pri implementácii stratégie v podnikovej sfére". Vo svojej vedecko-výskumnej práci sa zameriava predovšetkým na oblasť merania a riadenia výkonnosti v organizáciách, procesné riadenie, finančné rozhodovanie a riadenie rizík. Svoje práce prezentuje vo viacerých odborných a vedeckých časopisoch, ako aj na domácich a zahraničných konferenciách. Dosiahnuté výsledky aplikuje aj vo svojej pedagogickej práci na všetkých stupňoch vzdelávania. Je autorkou vedeckej monografie zameranej na problematiku merania výkonnosti v organizáciách, publikácie v karentovanom časopise, viacerých vedeckých a odborných článkov, kapitoly v učebnici a spoluautorkou skrípt.

BYTOVÁ POLITIKA VYBRANÝCH MUNICIPALIT V RÁMCI JEJICH FISKÁLNÍHO ROZHODOVÁNÍ

THE HOUSING POLICY OF SELECT MUNICIPALITIES IN TERMS OF THEIR FISCAL DECISION-MAKING

Hana JANÁČKOVÁ, Radim LAUKO

VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, ÚMO Ostrava Jih

Anotace: *Stát a v přenesené působnosti obce a města (dále municipality) se podílejí na vytváření bytové politiky České republiky. Municipality jsou mnohdy i významnými vlastníky bytového fondu na svém území a podílejí se na vytváření stabilnějšího, rozvinutějšího a účinnějšího bytového systému. Cílem článku je popsat současnou (místní, lokální) bytovou politiku vybraných municipalit v Moravskoslezském kraji a uplatňované nástroje (a trendy) jejich bytové politiky, a to s ohledem na jejich rozpočtové možnosti.*

V první části bude stručně popsána bytová politika státu a role municipalit v této politice, kdy jedním z hlavních předpokladů dosahování cílů bytové politiky je efektivní vynakládání finančních prostředků z veřejných rozpočtů plynoucích do oblasti bydlení, hlavně do péče o stávající bytový fond, ale i do nové bytové výstavby. Druhá část se bude zabývat prezentováním výsledků šetření mezi odpovědnými pracovníky odborů vybraných municipalit, do jejichž kompetence bytová problematika spadá. V třetí části pak budou prezentovány závěry provedeného šetření a z výzkumu vyplývající doporučení.

V rámci realizovaného kvalitativního výzkumu jsme při sběru dat použili strukturovaný rozhovor podle předem připraveného scénáře s otevřenými odpověďmi.

Abstract: *The aim of this paper is to identify present local housing policy of select municipalities in the Moravian-Silesian Region and alleged tools (trends) of their housing policy regarding budget possibilities. The first part of the article deals with Housing policy in the Czech Republic and municipalities role. The data from the quantitative research are analysed in the second part of the paper. Results of performed search and research are presented in the last part of the paper.*

Klíčová slova: *Bytová politika, bytový fond, nástroje*

Keywords: *Housing policy, housing stock, tools*

1 Úvod

Bydlení je považováno za jednu ze základních lidských potřeb a bytová politika je proto nedílnou součástí hospodářské politiky všech vyspělých států světa. Její konkrétní podoba a formy odpovídají historickému a ekonomicko-politickému kontextu a tradicím dané země, stejně jako mezinárodním právním smlouvám, k nimž se země rozhodly demokraticky přistoupit.

Z komplexního pohledu ke sféře bydlení, který zahrnuje bydlení v širších vazbách a souvislostech, vycházejí základní cíle bytové politiky. B. Valentová definuje politiku bydlení jako: „koncepční a praktickou činnost, při níž stát používá nástroje, aby ovlivnil ekonomickou a sociální situaci ve sféře

bydlení a dosáhl stanovených cílů...“.[14] Na rozdíl od B. Valentové J. Reškořík rozlišuje mezi termíny „politika bydlení“ a „ bytová politika“. Termín bytová politika definuje jako: „...činnost soustavy státních orgánů a obcí, vytvářející celkové podmínky pro uspokojování bytových potřeb občanů, tj. činnost veřejné správy ve vztahu k výstavbě, provozu a péči o bytový fond“. Pojem politika bydlení chápe jako: „...dlouhodobější a širší proces, který v sobě zahrnuje i prvky průniku bydlení do sociální a technické infrastruktury. Bytová politika je její součástí“.[11] V následujícím textu již dále nebudou tyto pojmy rozlišovány.

Konkrétní cíle a nástroje bytové politiky stanovuje politická reprezentace na centrální úrovni a samospráva pak stanovené nástroje přizpůsobuje místním podmínkám na úrovni krajů, respektive obcí. Z hlediska státu spočívá princip a cíl bytové politiky zejména ve vytváření vhodného právního, institucionálního a fiskálního prostředí pro aktivity všech aktérů na trhu bydlení.[9] Základním principem formulace reálné bytové politiky je její provázanost s celkovou makroekonomickou, ekologickou a sociální politikou.[13]

2 Podpora vlastnického a nájemního bydlení

Existují dva základní způsoby, jak může stát (i obce) prostřednictvím redistribuce bohatství zajistit větší rovnost na trhu bydlení a tím zajistit zvýšení dostupnosti bydlení pro nízko a středně příjmové skupiny domácností. Jedná se o tzv. poptávkovou strategii – individuální adresná subvence zvyšující příjem potřebných domácností nebo o tzv. nabídková strategie – příspěvek snižující cenu bydlení a snižující tak následně náklady potřebných domácností – dotace na výstavbu, modernizaci či provoz sociálního bydlení vedoucí ke stanovení výše nájemného pod úrovní jeho tržní hodnoty.

Programy a koncepce bydlení ve většině průmyslově vyspělých zemí, ale i v obcích či městech jedné země nejsou uniformní. Je však možné vytipovat pět základních okruhů státní podpory bydlení. Jsou jimi opatření ve sféře politiky s pozemky, financování, subvencování, daňové úlevy, dostatek informací pro všechny účastníky trhu.

Mezi nejvýznamnější nástroje podpory státních institucí (zpravidla municipalit) na tomto úseku patří finance (zpracování průzkumů, prognóz spjatých s rozpracováním koncepcí bydlení a územního plánu, vybudování příslušné infrastruktury, výstavba či rekonstrukce apod.).

Na konci minulého tisíciletí až do současné doby lze pozorovat reformy politiky bydlení jak na úrovni státu, tak především na úrovni municipalit, škrty ve veřejných výdajích na bydlení a k odklonu relativně drahé podpory nabídky k levnější podpoře poptávky. Proces výrazných škrťů v rozpočtových výdajích určených pro výstavbu a správu sociálního bydlení bývá vyvolán několika faktory:

- zadlužení veřejných rozpočtů a nutnost snížení rozpočtových výdajů;
- nízká ekonomická efektivita dosavadních provozovatelů sociálního bydlení, zbytečně vysoké administrativní a provozní náklady, nízký výnos z nájemného, neoperativnost, neefektivní management či vysoké náklady na obhospodařování dluhu na nájemném;
- snaha navrátit poválečnou výstavbou vytěsněné soukromé kapitálové investice do vlastnické i nájemní výstavby bydlení;
- nekoncentrovat nízko příjmové domácnosti do jedné lokality;
- vůle ve společnosti preferovat vlastnické bydlení před nájemním.

Poslední trend, který lze pozorovat v poslední době v České republice a především v bytové politice municipalit, je ústup od plošných podpor k nástrojům individuálním – cíleně zaměřeným. Buď se omezuje na podporu bydlení těch domácností, které nejsou samy schopny zajistit si alespoň minimálně přijatelné bydlení na trhu, nebo municipalita intervnuje na trhu bydlení na svém území v širším rozsahu (rekonstruuje, staví). [8]

Za hlavní nástroje nabídkové strategie v České republice lze považovat programy podporující výstavbu nájemního bydlení a technické infrastruktury ve vlastnictví municipalit, dále programy podpory výstavby domů s pečovatelskou službou (DPS), modernizace bytového fondu, oprav bytového fondu a regenerace panelových sídlišť. Patří sem i podpora soukromých ziskových i neziskových investorů.

K nejvíce používaným nástrojům poptávkové strategie v České republice patří individuální subvence pro zajištění sociální domácnosti. Účelem těchto subvencí poptávky je snížit výdaje na bydlení z disponibilního příjmu domácností. Nevýhodou těchto subvencí lze spatřit v tom, že jsou adresovány pouze pro některé domácnosti, avšak se na tom podílejí všechny domácnosti přispívající do veřejného rozpočtu formou zaplacených daní. Druhou nevýhodou vidíme v tom, že na tyto subvence si domácnosti rychle zvyknou a nelibě nesou jejich omezování či rušení. K hlavním nástrojům v této oblasti patří:

- 1 *Majetkové subvence* se týkají především pořízení vlastnického bydlení. Jedná se dotace úroku z hypotečního úvěru poskytnuté domácnostem a podporu stavebního spoření a umožňování daňových úlev.
- 2 *Daňové úlevy* odpočítávání úroků ze sjednaných půjček na pořízení bydlení ze základu pro vyměření daně z příjmů, daň z nemovitosti, pokud obec stanoví nízké koeficienty či případná osvobození od některých daní a poplatků vyměřovaných municipalitami.
- 3 *Příspěvek na bydlení* řeší dostupnost bytů pro nízko-příjmové skupiny domácností. Výsledkem využití je tedy úprava poměru mezi příjmy domácnosti a jejími výdaji na bydlení. Se značným nárůstem významu příspěvků na bydlení je spojeno především období, kdy hlavním problémem přestává být bytová nouze a stává se jí finanční dostupnost bydlení – zvláště pro slabší sociální domácnosti.
- 4 *Poskytnutí nižšího nájemného* než je místně obvyklé (například formou slevy).

3 Sociální bydlení

Sociální bydlení existuje v municipalitách všech průmyslově vyspělých zemích, protože tržní systém alokace neposkytuje bydlení, které je přijatelné nebo odpovídající pro všechny domácnosti.

Důvodů, proč domácnosti poptávají sociální bydlení, je mnoho. Mezi převládající důvody však patří nedostatek přijatelného bydlení. Subjektivní potřeba sociálního bydlení je měřitelná pomocí množství poptávajících na jednu bytovou jednotku. Normativní potřeba – stupeň závažnosti (relevance) je u domácností, jejichž výdaje za bydlení překračují hranici 25% jejich disponibilního příjmu.

Vedle tržního nájemního sektoru existuje také tzv. neziskový (veřejný) nájemní sektor, označovaný často jako sociální bydlení. Výraz „neziskový“ v této souvislosti znamená, že cílem provozování tohoto nájemního bydlení není dosažení zisku, nýbrž uspokojení potřeb bydlení určité části domácností. Výraz „veřejný“ znamená, že nájemní bydlení je vlastněno a poskytováno veřejnoprávním subjektem

(nejčastěji municipalitou), který poskytuje nájemní bydlení v rámci své politiky bydlení, čímž napomáhá řešit na svém území bytové problémy. Ve vztahu k veřejnoprávním subjektům hovoříme o tzv. veřejném nájemním sektoru. Vedle nich mohou sociální bydlení poskytovat nejrůznější neziskové, tj. veřejně prospěšné organizace, jejichž cílem je poskytovat kvalitní, finančně dostupné bydlení (s přiměřeným, nejčastěji ekonomickým nájemným) a rovnovážným způsobem hospodařit (často se státní podporou) se svým majetkem. Dále sem patří různé charitativní organizace, spolky apod. Konečně výraz „sociální“, který je významově nejširší, vyjadřuje funkci určitého typu bydlení, tj. fakt, že toto bydlení je určeno především sociálně slabším příjmovým vrstvám populace, které by si nemohly dovolit obstarat bydlení na volném trhu. Také toto označení je do určité míry zavádějící, především proto, že svou šíří překračuje hranice nájemního sektoru.

Podoba takto označovaného typu bydlení není zatím v České republice jasně definována a je velmi různorodá, což bude následně dokumentováno. Problematický je v tomto směru, jak již bylo naznačeno, především široký výraz sociální bydlení. Na tuto skutečnost upozorňuje např. M. Lujanen, který z mnoha rozdílných názorů a realizovaných konceptů vyvozuje tři základní pojetí sociálního bydlení, s nimiž se můžeme v Evropě setkat, a která by mohla napomoci definovat tento stále chybějící termín v českých podmínkách. Tato pojetí vycházejí především z typu vlastníka a ze způsobu financování.[7]

V nejužším slova smyslu je sociální bydlení ztotožňováno s veřejným nájemním sektorem, jímž se rozumí nájemní bytový fond, který je ve vlastnictví obcí či jiných veřejnoprávních subjektů.

V širším slova smyslu zahrnuje sociální bydlení i nájemní bytový fond, vlastněný neziskovými veřejně prospěšnými organizacemi (tj. soukromoprávními subjekty) a různé formy družstevního bydlení.

Konečně široce pojatá definice sociálního bydlení, odvíjející se od způsobu financování, chápe sociální bydlení jako jakékoli bydlení, k jehož výstavbě či provozu bylo v nějaké míře použito veřejných prostředků (patří sem tedy i vlastnické a soukromé nájemní bydlení, využívající za stanovených podmínek podporu z veřejných prostředků). Při takovém spoluinvestování se většinou obce (veřejné instituce) zřikají možnosti ovlivnit výběr nájemníků a výši nájmu. Může být pak vedena diskuse, jestli toto poslední pojetí sociálního bydlení plní svůj účel, tj. poskytování nájemního bydlení pro sociálně potřebné domácnosti

Různá pojetí neziskového veřejného nájemního bydlení na úrovni municipalit se liší především v následujících aspektech, které spolu vzájemně velmi úzce souvisejí:

- pro jak široké vrstvy obyvatelstva je takto definované sociální bydlení určeno,
- jaký je rozsah a význam sociálního nájemního bydlení vzhledem k ostatním typům bydlení na trhu s byty,
- kdo je vlastníkem tohoto typu nájemního bydlení, jaká jsou dispoziční práva jeho uživatelů,
- jakým způsobem je tento typ bydlení financován,
- jaká je podoba neziskového nájemního bydlení z hlediska typu výstavby, jaká je jeho kvalita,
- podle jakých kritérií jsou uživatelé této části nájemního sektoru vybíráni apod.

Společným jmenovatelem neziskového nájemního bydlení je, bez ohledu na naznačené odlišnosti, že umožňuje poskytovat solidní, finančně dostupné bydlení pro domácnosti s nízkými příjmy nebo

domácnosti, jež se ocitly v tíživé životní situaci. Nižší finanční náročnost, porovnávaná s vlastnickým bydlením a s bydlením v soukromém nájemním sektoru, však nemusí být za určitých okolností naplněna, protože do ceny nabízeného bydlení se (kromě principu neziskovosti) promítají také vlivy jiné, např. stáří a kvalita bytového fondu a z toho plynoucí výše stavebních nákladů na rekonstrukce apod.

Následující část článku se bude krátce zabývat administrativním přidělovým systémem neziskového veřejného nájemního bydlení – sociální bydlení. Podíváme se na to, jak je tento systém definován, co je jeho cílem, jaké jsou jeho výhody a nevýhody a jaká je praxe v českých podmínkách.

Vlastníky a provozovateli sociálního bydlení jsou v České republice především municipality (obce a města), které poskytují nájemní bydlení v rámci své politiky bydlení, čímž napomáhají řešit na svém území bytové problémy. Vedle nich v menší míře provozují sociální bydlení v České republice (v širším pojetí) též nejrůznější neziskové, tj. veřejně prospěšné organizace, jejichž cílem může být i poskytování kvalitního, finančně dostupného bydlení (s přiměřeným, nejčastěji ekonomickým nájemným) pro předem definovaný okruh domácností a rovnovážným způsobem hospodařit (často se státní podporou) se svým majetkem. Zde lze zařadit různé charitativní organizace, spolky apod. (Armáda spásy, Charita).

Pro přidělení sociálního bydlení používají municipality, veřejně prospěšné organizace či charitativní organizace určitý mechanismus, kterým je většinou rozuměno několikastupňový hodnotící proces, jenž zahrnuje:

- definování způsobilosti – podmínky, jež nastaví jasné parametry, a to komu má být bydlení přiděleno,
- vyhodnocení potřeby bydlení – seřazení žadatelů podle kritérií, viz níže,
- sestavení, správa a vedení případného pořadníku (pokud je používám institucí),
- rozhodování o udělení bydlení,
- přeadresování,
- a další.

Cílem alokačního systému sociálního bydlení je určit, kdo bude mít nárok na přidělení bydlení a v jakém pořadí.

Administrativní přidělový systém je plný problémů jak ze strany nabízejících, tak ze strany poptávajících a skládá se jak z formálního, tak neformálního mechanismu. Formální přidělový systém je prováděn na základě zákonných norem. Přídělový systém je rovněž založen na citlivém, přiměřeném osobním ale i profesionálním pohledu zaměstnanců pověřené instituce (např.: sociálního, bytového odboru obce či také vyjádření rady obce).

Po podání žádosti je nutné provést hodnocení potřeby bydlení na základě primárního přidělového systému, ve kterém instituce definuje okruh domácností, které mohou mít potencionální přístup k bydlení. Municipality mohou brát v úvahu kritéria jako: příjem, majetek, velikost domácnosti, minimální věk, reference, slučitelnost žadatelské domácnosti s ostatními nájemníky, místo trvalého bydliště.

Municipalita (většinou odbor majetkový), jež se zabývá přidělováním sociálního bydlení, si většinou ověří žadatelem poskytnuté údaje, popř. si vyžádá čestné prohlášení ohledně poskytnutých údajů.

4 Bytová politika vybraných municipalit

Byl proveden kvalitativní výzkum, kdy byli osloveni vedoucí pracovníky majetkových odborů, do jejichž kompetence spadá bytová problematika (dále jen bytový odbor) a jím věcně nadřízení uvolnění členové rady vybraných municipalit. Byl s nimi veden strukturovaný rozhovor s otevřenými odpověďmi. Cílem bylo zjistit, jak provádějí bytovou politiku na svém území, jaké používají nástroje, jak řeší problém dlužníků a v neposlední řadě kolik bytů vyčlenili pro potřeby sociálního bydlení a na základě jakého mechanismu toto bydlení přidělují.

V této fázi výzkumu byli osloveni představitelé dvou velkých a jednoho malého obvodu Ostravy a města Bohumína. Všechny níže uvedené údaje jsou platné k září 2011.

Městský obvod Ostrava Michálkovice má 3145 obyvatel. Na území obvodu se nachází převážně rodinné domy popřípadě nízká zástavba. Obvod postupně prodává svůj bytový fond, ale velmi pomalu. V roce 2009 vlastnil 91 bytových jednotek, v současnosti vlastní 88 bytů. Na území obvodu se nachází jeden dům s pečovatelskou službou (dále DPS), který má 8 bytových jednotek. Další typy sociálního bydlení jako azylové domy ani ubytovny se v obvodě nenacházejí. Byty jsou poskytovány za 50,04 Kč/m². Rada obvodu se rozhodla poskytnout slevu na nájemném ve výši 7 Kč/m². Výjimku tvoří 8 bytů po rekonstrukci, kde je nájem stanoven ve výši 55 Kč/m² a 65 Kč/m². Pokud se uvolní bytová jednotka vlastněná obvodem, uchazeči se přihlásí a vyplní formulář, ve kterém uvedou velikost rodiny, majetek, zda mají či nemají byt či byt, ve kterém bydlí, zda je nevyhovující, zásluhy o rozvoj obvodu, výši příjmu (důležité u velkých bytů). Informace se poskytují radě obvodu a ta rozhoduje. Nájemní smlouvy se uzavírají po jednom roce. Obvod při uzavření nájemní smlouvy nevyžaduje žádné kauce či odkup pohledávek. Problémy s neplátcí se řeší individuálně. Prvním krokem je zkracování lhůt nájemních smluv (6 či 3 měsíce). Působí to preventivně. Přesto obvod obhospodařuje dluhy na nájemném ve výši 400 000 Kč. Jedná se převážně o staré dluhy, které vznikly před novelou obč. zákoníku č. 107/2006 Sb. V současnosti jsou volné dva rekonstruované byty. Poptávka je poměrně vysoká, u jednoho bytu je 9 uchazečů a u druhého 12. Úřad to přičítá situaci s nájemními byty RPG, kdy mnozí nájemníci se snaží tyto byty opustit a vyhnout se pro ně nepřijatelným podmínkám v nájemních smlouvách u této společnosti.

Město Bohumín má přibližně 23 000 obyvatel. Na území města se nachází 9700 bytů z toho město vlastní 4489 bytů. Z toho 3351 jsou byty 1. a 2. kategorie a 251 3. a 4. kategorie. Na území města je 5 DPS se 136 byty (z toho 106 bezbariérových). Kraj na území města rovněž provozuje Domov Jistoty, který poskytuje domov pro seniory na ulici Šunychelské (20 míst), domov pro seniory na ulici Slezské (58 míst), domov se zvláštním režimem na ul. Koperníkové (31 míst) a chráněné bydlení na ul. Koperníkové (6 míst).¹ Charitní dům pokojného stáří sv. Františka je zařízením Charity Bohumín nezisková humanitární organizace církve římskokatolické (19 osob).² Na území města se nacházejí 3 ubytovny.

Město Bohumín poskytuje 600 až 800 svých bytů formou veřejného licitačního systému. Žadatel o byt, který splňuje městem nadefinované podmínky, si na úřední desce najde volný byt a přijde na radnici, kde s ostatními uchazeči vloží do obálky návrh na nájem, min je 38 Kč/m². Uchazeč, který nabídne nejvyšší nájem za Kč/m², uzavírá s městem nájemní smlouvu. Pokud si to rozmyslí, je nájemní smlouva uzavřena s druhým v pořadí. O městský byt se může ucházet občan s trvalým pobytem na území města (alespoň pět let), nebo ten, který prokazatelně 1 rok na území města pracuje. Uchazeč musí složit do zástavy půlroční nájem a smlouva se po dobu pěti let prodlužuje po

roce. Licituje se 2 krát týdně a uchazečů v současné době o jednu bytovou jednotku je 2 až 3. Za 1. Pololetí 2011 bylo úspěšně licitováno 125 bytů.³ Ostatní byty jsou obsazeny tzv. „starousedlíky“, kteří mají smlouvu na dobu neurčitou. Zde město stanovilo nájem pro rok 2011 ve výši 34 Kč/m² a u méně vyhovujících bytů 20 Kč/m² nebo 15 Kč/m².

Město vybere na nájemném za rok zhruba 110 mil Kč a prostředky vrací do údržby a rekonstrukcí svého bytového fondu.

V roce 2008 město vystavělo Dům u Rytíře za podpory SFRB pro nízko příjmové rodiny s dětmi. V domě se nachází 12 bytů. Nájem je 38 Kč/m². Město rovněž rekonstruovalo za podpory SFRB dům Slunečnice s 96 byty a ve Vrbici dům s pečovatelskou službou s 15 byty. Uchazeči museli v době uzavírání nájemní smlouvy prokázat svůj příjem, složení domácnosti a další kritéria. Dnes již město výši příjmů domácností ubytovaných nekontroluje. Nájemní smlouvy jsou prodlužovány po 2 letech. Město za 10 let prodalo ze svého bytového fondu 100 bytů.

Městský obvod Slezská Ostrava má 20 714 obyvatel. Obvod vlastní 180 domů s 1294 byty, které pronajímá. Na území tohoto poměrně velkého obvodu se nachází 7 DPS se 177 byty a jeden domov pro seniory Kamenec s kapacitou 197 lůžek, které jsou ve vlastnictví SMO.⁴ Na území obvodu se rovněž nacházejí 3 azylové domy: Přístav je vlastněn Armádou spásy (43 bytů), Na liščině 2 s 10 byty a Dům sv. Václava s kapacitou 56 lůžek.^{[1][10][4]} V obvodě se nacházejí 2 soukromé ubytovny Šuster a Kovák, kde může obvod ubytovat občany v nouzi (100 až 105 Kč/den).

Obvod nastavil nájemné ve svých bytech v rozmezí 55 Kč/m² až 80 Kč/m², kdy horní hranice se týká rekonstruovaných bytů. V DPS je nájem 35 Kč/m². V ubytovnách jsou ceny stanoveny na osobu a den 100 Kč/osobu bez dětí a 70 Kč/ dospělou osobu s dětmi a 40 Kč/dítě.

Uchazeči o veřejný byt musí přistoupit k dluhu nebo postoupit pohledávku, kterou obvod má za bývalými nájemníky. Smlouvy jsou prodlužovány při bezproblémovém nájmu dva krát po jednom roce a pak jsou nájmy na dobu neurčitou.

Obvod modernizuje postupně část svého bytového fondu (35 domů) a prodal letos dva domy na ulici Riegrově a Pláničkově třetím osobám. V těchto domech byl nájem 45 a 35 Kč/m². Nestaví. Obvod spravuje dluhy ve výši 8,5 mil Kč, které vznikly hlavně před platností novely obč. zákoníku.

V **městském obvodu Ostrava-Jih** žije 107 277 obyvatel. Jedná se o městský obvod s převážně sídlištní bytovou zástavbou a velmi vysokou koncentrací obyvatel na ploše 1 km² (v ČR průměrně 133,6 obyvatel/km², v Ostravě 1423 obyvatel/km², v obvodu pak 6581,4 a v městské části Dubina dokonce 11476,2 obyvatel/km²).

Na území městského obvodu se nachází celkem 4 385 domů se 46 424 byty (dle ČSÚ - SLDB 2001), toho ve vlastnictví obvodu je 5 910 bytů. Obvod postupně od r. 1997 privatizuje a v letech 1997 – 2008 bylo prodáno 10 083 bytů. V těchto letech obvod poskytoval stávajícím nájemcům bytů, zejména z důvodu neuspokojivého technického stavu domů, výraznou slevu z kupní ceny bytu stanovenou znaleckým posudkem, a to ve výši 84 %. Od roku 2009 jsou předmětem privatizace obytné domy jako celek, a to za cenu stanovenou znaleckým posudkem bez poskytnutí slevy z kupní ceny. Obytné domy jsou zpravidla prodávány právníkům osobám ustanoveným ze stávajících nájemců předmětných domů (např. bytovým družstvům či SVJ). Od roku 2010 se zájem nájemcůo privatizaci ustálil a ročně se tak prodá přibližně 250 až 300 bytů.

Na území obvodu se nachází byty v DPS a domy s byty bezbariérovými pro imobilní a zdravotně postižené občany, přičemž městský obvod spravuje 373 bytů zvláštního určení, z toho 40 bytů bezbariérových. Dále se zde nachází 5 domovů pro seniory s celkovou kapacitou 694 míst (z toho 2 jsou příspěvkové organizace SMO s kapacitou 562) a Hospic sv. Lukáše, který provozuje Charita Ostrava, s kapacitou 34 lůžek.

Na území městského obvodu je soukromými subjekty provozováno 8 ubytoven s kapacitou cca 3700 lůžek (od 110 Kč/den). Obvod spravuje pouze 1 ubytovací zařízení s 22 ubytovacími místnostmi, které je využíváno pro ubytování sociálně nepřízpůsobivých občanů a dlužníků a současně pro klienty odboru sociální péče.

Nájem bytů je v obvodu od r. 2007 sjednáván s jednotlivými nájemci obecních bytů na dobu určitou, zpravidla na dobu jednoho roku s možností opakovaného uzavírání nájemní smlouvy a tím „prodlužování nájemního vztahu“. Z celkového počtu bytů 5910 užívaných na základě nájemní smlouvy, tvoří nájem bytů sjednaný na dobu neurčitou zhruba 3 000 nájemních smluv, zbývající nájemní smlouvy jsou uzavřeny na dobu určitou. Hlavním podnětem rozhodnutí o uzavírání smluv na dobu určitou byly důvody relativně snazší možnosti „vyklizení“ nájemce bytu, který řádně neplní své povinnosti spojené s nájmem bytů, zejména neplatí-li nájemce řádně nájemné nebo se v domě chová v rozporu s dobrými mravy, což v konečném důsledku má vliv na nezvyšování pohledávek v bytovém fondu.

Ve zhruba 4 500 obecních bytech je v souladu s platnou právní legislativou uplatňováno cílové nájemné, tj. dříve tzv. „regulované nájemné“ ve výši 50,02 Kč/m² měsíčně. V obecních bytech, které byly pronajímány po roce 2006 formou výběrového řízení za smluvní nájemné za m² je uplatňováno smluvní nájemné, přičemž v rámci výběrového řízení se výrazně zohledňuje výše nabízené částky za m² podlahové plochy bytu, kterou je žadatel ochoten měsíčně hradit za pronájem bytu. Smluvní nájemné se týká zhruba 455 obecních bytů a jeho výše pohybuje se v rozmezí 50 Kč/m²–150 Kč/m². V 582 obecních bytech situovaných v domech, na jejichž výstavbu nebo dostavbu byla městskému obvodu poskytnuta dotace ze státního rozpočtu, je výše nájemného v rozmezí 24,76 Kč/m²–45,78 Kč/m², a to s ohledem na podmínky stanovené při poskytnutí dotace bez možnosti zvýšení nájemného po dobu 20 let. Tato podmínka zanikne v průběhu let 2017–2022. S ohledem na nemožnost zvyšování nájemného u bytů zvláštního určení po dobu platnosti zákona č. 107/2006 Sb., o jednostranném zvyšování nájemného je uplatňováno u těchto 373 bytů nájemné ve výši 25,31 Kč/m² a u pronájmu bytů v daných domech novým nájemcům je s účinností od 1. 07. 2011 uplatňováno nájemné ve výši 30 Kč/m².

Pronájem většiny uvolněných obecních bytů probíhá formou výběrového řízení, přičemž žadatel ve výběrovém řízení nabízí částku v Kč/m²/měsíc podlahové plochy bytu. Dalšími kritérii je délka podání žádosti o pronájem a skutečnost, zda je žadatel zaměstnán, příp. pečuje-li žadatel o nezletilé dítě, resp. děti apod., přičemž pro každé kritérium je stanoven přesný počet bodů. Radou městského obvodu je zpravidla na pronájem bytů vybrán žadatel, který dosáhl nejvyššího počtu bodů. Rada městského obvodu se při svém rozhodování o pronájmu bytu řídí doporučením bytové komise, která je oprávněna navrhnout radě obvodu i jiné pořadí žadatelů, a to s ohledem na výraznou výši nabízené částky v Kč/m² podlahové plochy bytu měsíčně nebo sociální situaci žadatele. Rada městského obvodu rozhodne měsíčně tímto způsobem o pronájmu průměrně 30 bytů.⁵

Nájem bytu je pak sjednáván na dobu určitou (12 měsíců), přičemž před uzavřením první nájemní smlouvy je žadatel povinen uhradit pětinásobek měsíčního nájemného a záloh na služby s nájmem spojené.

Druhým podstatným způsobem pronájmu uvolněných bytů je výběrové řízení na pronájem bytů s váznoucím dluhem, kdy je rozhodujícím kritériem výše finanční částky, kterou je žadatel ochoten, resp. schopen uhradit z celkového váznoucího dluhu na předmětném bytě.

V roce 2010 činily příjmy z nájmu obecních bytů 180 mil. Kč a byly zapojeny výlučně k financování správy, údržby, oprav a rekonstrukcí bytového fondu (tj. výdaje na opravy a údržbu ve výši 80 mil. Kč, mandatorní výdaje ve výši 13 mil. Kč, ostatní výdaje a služby ve výši 13 mil. Kč a výdaje na investiční akce ve výši hodnoty odpisů DHM, tj. 74 mil. Kč).

V r. 2010 činily výdaje na opravy a údržbu domovního a bytového fondu 80 mil. Kč, z toho značné finanční prostředky ve výši 12 mil. Kč byly vynaloženy na opravy volných bytů, zejména v případě exekučního vyklizení bytu po dlužnících. V roce 2011 byla městským obvodem realizována výstavba nového obytného domu s celkovým počtem 22 bytových jednotek a 8 garáží a to částečně z prostředků městského obvodu a částečně z dotace poskytnuté statutárním městem Ostrava v celkové hodnotě 43 mil. Kč.

Obvod eviduje dluhy na nájemném a službách spojených s nájmem u svého bytového fondu k poslednímu dni roku 2008 ve výši 51,3 mil Kč, k roku 2009 51, 5 mil. Kč, k roku 2010 52, 6 mil. Kč a k 30. 9. 2011 55,7 mil. Kč.

5 Závěr

Stručný exkurz po vybraných municipalitách ukazuje značnou rozdílnost ve formách uplatňování bytové politiky na jejich úrovni. Je třeba poznamenat, že municipality se chovají v mezích zákonů a vyhlášek a optimalizují správu svého bytového fondu, a na druhou stranu si nechtějí rozhněvat voliče bydlicí ve svém bytovém fondu přílišným zvedáním nájmu, které by také mohlo zvyšovat dluh na nájemném v důsledku kombinace velké míry nezaměstnanosti v kraji a vysokých (pro některé domácnosti) výdajů na bydlení, což by mohlo vést k zrušení nájmu a dále k sociálnímu vyloučení některých domácností. Rozdíly ve vybraných municipalitách lze shledat:

- v množství spravovaného bytového fondu
- v přístupu k privatizaci bytového fondu (které je dán historickými podmínkami, typem zástavby a zájmem nájemníků o koupi)
- v rozsahu investic do rekonstrukcí a výstavby
- v množství sociálního bydlení na svém území
- a v neposlední řadě způsoben přidělování bydlení.

Autoři po tomto pilotním výzkumu hodlají pokračovat v oslovování dalších municipalit, popřípadě plánují se vrátit k dříve již osloveným, aby zaznamenaly změny či posun v provádění bytové politiky na obecní úrovni.

6 Literatura

- [1] ARMÁDA SPÁSY. *Přístav*. Cit. 12.10.2011
<http://www.armadaspasy.cz/projekty.php?idp=25&lokace=ostrava>.
- [2] DOMOV JISTOTY. Cit. 9. 10. 2011 <http://www.djbohumin.cz/>
- [3] CHARITA BOHUMÍN. Charitní dům pokojného stáří. cit 9. 10. 2011
<http://www.volny.cz/charitabohumin/frantisek.htm>
- [4] CHARITA OSTRAVA. *Dům sv. Václava*. Cit. 13.10.2011.
<http://www.ostrava.caritas.cz/showpage.php?name=vaclav>
- [5] JANÁČKOVÁ, H. Vybrané mikroekonomické charakteristiky trhu bydlení v České republice. *Vybrané mikroekonomické charakteristiky trhu bydlení v České republice*. Karviná: OPF Karviná, 2004. 152 s. 114 ISBN 80-7248-258-0.
- [6] JÍLEK, M. *Fiskální decentralizace, teorie a empirie*. Praha: ASPI, 2008. ISBN: 978-80-7357-355-3
- [7] LUJANEN, M. *Different Forms of Social Housing*. Paper prepared for Workshop on Social Housing in the Context of Socio-Economic Transition. Budapest: UN/ECE, 1992.
- [8] LUX, M. a kol. *Moderní nástroje sociálního bydlení pro mladé rodiny jako nepřímá podpora růstu porodnosti*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i., 2010. ISBN 987-80-7330-177-4
- [9] MINISTRSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Bytová politika*. Cit. 20.10.2011.
<http://www.mmr.cz/Bytova-politika>
- [10] OSTRAVA. *Na liščině 2*. Cit. 13.10.2011. <http://www.slezska.cz/cs/informacni-rozcestnik/projekty-slezske-ostravy/byty-v-dome-na-liscine-2>.
- [11] REKTOŘÍK, J. a kol. *Ekonomie bydlení*. 1.vyd. Brno: Mendelova univerzita, 1997.
- [12] ŠILHÁNKOVÁ, J. *Koncepce bytové politiky pro středně velká a malá města*. Hradec Králové: Civitas per Populi, 2006. ISBN: 80-903813-0-8
- [13] ÚSTAV ÚZEMNÍHO ROZVOJE. *Bytová politika*. Cit. 20.10.2011.
<http://www.uur.cz/default.asp?ID=204>
- [14] VALENTOVÁ, B. *Politika bydlení v České republice v období 1990-1995*. Praha: MMR, 1996.

Poznámky:

- 1 Domov Jistoty. Cit. 9. 10. 2011 <http://www.djbohumin.cz/>
- 2 Charita Bohumín. Charitní dům pokojného stáří. cit 9. 10. 2011
<http://www.volny.cz/charitabohumin/frantisek.htm>
- 3 Interní materiál města Bohumín poskytnutý při rozhovoru.
- 4 SMO – Statutární město Ostrava
- 5 Podmínkou účasti žadatele ve výběrovém řízení na pronájem bytu zda žadatel je evidován v nezávazné evidenci. Žadatel musí při podání žádosti doložit doklad, z něhož vyplývá, že není nájemcem ani vlastníkem jiného bytu nebo nemovitosti určené k trvalému bydlení, dále doklad, že řádně plní své povinnosti vyplývající z nájmu bytu. Požadovaným dokladem je zároveň

potvrzení zaměstnavatele, příp. doložení skutečnosti, že žadatel je poživatелеm důchodu, pobírá dávky sociální podpory nebo je evidován jako uchazeč o zaměstnání na úřadu práce.

Kontakt na autory:

Ing. Hana Janáčková, Ph. D.
VŠB–TU O, Ekonomická fakulta
Sokolská 33,
702 00 Ostrava, Česká republika
hana.janackova@vsb.cz
www.ekf.vsb.cz

Ing. Radim Lauko
ÚMO Ostrava-Jih
Horní 791/3
700 30 Ostrava, Česká republika
radim.lauko@ovajih.cz

Hana Janáčková od roku 2000 působí jako odborná asistentka na katedře ekonomie Ekonomické fakulty, VŠB-TU O. Vyučuje mikroekonomii, makroekonomii a trh nemovitostí v kurzech pro české i zahraniční studenty. V oblasti výzkumu se zaměřuje zejména na oblast trhu nemovitostí. Je znalcem pro obor ekonomika, odvětví ceny a odhady, spec. nemovitosti.

Radim Lauko vystudoval obor Národní hospodářství na Ekonomické fakultě VŠB-TU Ostrava, kde následně pokračuje ve studiu doktorského studijního programu Ekonomické teorie, oboru Ekonomie. Oblastí jeho odborného zájmu jsou evropské integrační procesy, hospodářská politika – zejména fiskální politika a trh práce. Od roku 2010 působí jako místostarosta městského obvodu Ostrava-Jih.

**CO BY MĚLI ZNÁT PODNIKATELÉ O PROBLEMATICE VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK A ČINNOSTI ÚŘADU PRO
OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE
WHAT SHOULD BUSINESSMEN KNOW ABOUT GOVERNMENT PROCUREMENTS AND ABOUT
ACTIVITIES OF THE OFFICE FOR THE PROTECTION OF COMPETITION**

Andrea SCHELLEOVÁ – Karel SCHELLE

Anotace: *Oblast veřejných zakázek je v současné době čím dál více medializována a to zejména ve spojitosti s velkým množstvím výdajů ze státních prostředků. Důvodem je mimo jiné velmi zkreslený pohled podnikatelů na tuto problematiku. Nemalý podíl na zviditelnění problematiky veřejných zakázek má i postavení Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, jakožto dohledového orgánu, který se v současné době dostává čím dál více do popředí mediálního zájmu. Díky tomuto zvýšenému mediálnímu zájmu se veřejné zakázky dostávají do podvědomí širokého okruhu lidí a zájem o tuto oblast v současné době stále roste.*

Abstract: *The government procurements currently get more and more publicized in the media, mainly in connection with an amount of spending from the national budgets. The reason for this publicity is, among other things, the distorted view of businessmen on this issue. Also the Office for the Protection of Competition (which is currently getting more and more into the media) and its controlling character is important in the process of promoting the issue of government procurements. Thanks to this increased interest of the media, a wide range of people is interested in the government procurements and the interest in this issue is increasing.*

Klíčová slova: *Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, podnikatelé, veřejné zakázky*

Keywords: *The Office for the Protection of Competition, businessmen, government procurements*

Oblast veřejných zakázek je v současné době čím dál více medializována a to zejména ve spojitosti s velkým množstvím výdajů ze státních prostředků. Nemalý podíl na zviditelnění problematiky veřejných zakázek má i postavení Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (dále jen „Úřad“), jakožto dohledového orgánu, který se v současné době dostává čím dál více do popředí mediálního zájmu. Díky tomuto zvýšenému mediálnímu zájmu se veřejné zakázky dostávají do podvědomí širokého okruhu lidí a zájem o tuto oblast v současné době stále roste.

Samotné zadávání veřejných zakázek spadá svojí povahou do soukromoprávních (obchodních) vztahů, které vznikají mezi zadavatelem a uchazečem o veřejnou zakázku. V tomto příspěvku bychom chtěli zaměřit pozornost na veřejnoprávní aspekty při zadávání veřejných zakázek, což samozřejmě nelze bez vymezení základních soukromoprávních institutů spojených s touto problematikou.

Veřejnou zakázkou se rozumí zakázka realizovaná na základě písemné smlouvy o úplatném poskytnutí služeb, dodávek nebo stavebních prací. Veřejná zakázka musí být zadána v zadávacím řízení, které proběhne podle pravidel stanovených zákonem. Dle předmětu veřejné zakázky zákon rozlišuje veřejné zakázky na dodávky, jejichž předmětem je pořízení věci, dále veřejné zakázky na

stavební práce, mezi něž patří zejména provedení stavebních prací a zhotovení stavby a veřejné zakázky na služby, které představují sběrnou kategorii pro zakázky, jež nejsou ani zakázkou na dodávky, ani zakázkou na stavební práce.

Problematika veřejných zakázek je upravena jednak na základě evropských směrnic¹ a návazně na základě zákonů jednotlivých členských států. Zadávání veřejných zakázek bylo upravováno zákonnými normami již na začátku 20. Století². Po listopadu 1989 bylo nutné institut veřejných zakázek obnovit, což se podařilo až na základě vypracovaného zákona č. 199/1994 Sb., o zadávání veřejných zakázek (dále jen „zákon č. 199/1994 Sb.“), který byl účinný od 1. 1. 1995. Tento zákon stanovil zásadu, že veřejné zakázky jsou zadávány v obchodní veřejné soutěži podle obchodního zákoníku a zákona o zadávání veřejných zakázek. Zákon č. 199/1994 Sb. byl s účinností od 1. 5. 2004 nahrazen zákonem č. 40/2004 Sb., o veřejných zakázkách (dále jen „zákon č. 40/2004 Sb.“), který transponoval sérii směrnic ES z počátku 90. let. Z důvodu slučitelnosti tohoto zákona se směrnicemi ES, musel být upuštěn princip zadávání veřejných zakázek na základě veřejné obchodní soutěže. Tímto zákonem byly poprvé zavedeny čtyři druhy zadávacích řízení a současně došlo k rozdělení veřejných zakázek na podlimitní a nadlimitní. V roce 2004 došlo k rekodifikaci tehdy platných evropských směrnic, a proto musel být i tento zákon novelizován.

V současné době je u nás zadávání veřejných zakázek upraveno zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách (dále jen „zákon č. 137/2006 Sb.“), který navazuje na předchozí právní úpravu zákona č. 40/2004 Sb. Zákon č. 137/2006 Sb. je možné považovat za formulačně nepropracovanější zákon do současné doby, který zaručuje vysoký stupeň transparentnosti zadávacího řízení. Je pochopitelné, že zejména zástupci z řad zadavatelů by s tímto tvrzením nesouhlasili, neboť i tento zákon má svá úskalí (jakožto každá právní úprava), ale není pochyb o tom, že právě tento zákon z hlediska formálnosti vyřešil řadu výkladových nejasností a napomohl ke zvýšení transparentnosti zadávacích řízení, jakož i dohledové činnosti Úřadu.

Právní úprava veřejných zakázek je pro českou ekonomiku a její fungování velice nezbytná, neboť upravuje veškerá pravidla a procesy při zadávání zakázek státních institucí, krajů, obcí a řady dalších subjektů. Obecně lze říci, že zákon o veřejných zakázkách přichází na řadu všude tam, kde se vydávají prostředky veřejných rozpočtů, což v české ekonomice představuje nezanedbatelnou hodnotu. Podle odhadů Ministerstva pro místní rozvoj se veřejné zakázky na tvorbě HDP podílejí 17 – 18 %, což představuje každým rokem částku kolem 600 miliard korun českých.

Přezkoumáváním úkonů zadavatelů při zadávání veřejných zakázek a dohledem nad dodržováním zákona o veřejných zakázkách je u nás ze zákona pověřen Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Úřad je jedním z ústředních orgánů státní správy v čele s předsedou jmenovaným na návrh vlády prezidentem republiky. Za svoji existenci si svoji činností získal respekt a stal se neodmyslitelnou částí státního mechanismu v České republice. Úřad je ve své rozhodovací činnosti zcela nezávislý. Cílem Úřadu je dosáhnout zejména prostřednictvím rozhodovací činnosti takové praxe, která by zabezpečovala volnou a svobodnou soutěž mezi dodavateli veřejných zakázek a současně provedení výběru nejvhodnější nabídky transparentním způsobem bez diskriminace uchazečů. Úřad v rámci své rozhodovací činnosti představuje dvoustupňový model přezkumného řízení. Dvoustupňovost je zde představována v prvním stupni Sekcí veřejných zakázek a ve druhém stupni rozhoduje předseda

Úřadu na základě doporučení svého poradního orgánu, jímž je rozkladová komise zřízená podle správního řádu.

Úřad zahajuje přezkumné řízení z úřední povinnosti (např. na základě obdrženého podnětu, z informací z tisku apod.) nebo na návrh stěžovatele. Náležitosti návrhu a přezkumné řízení ze strany Úřadu jsou upraveny zákonem o veřejných zakázkách a správním řádem. Jak již bylo výše zmíněno, Úřad zahajuje přezkumné řízení buď z moci úřední, nebo na návrh některého z uchazečů o veřejnou zakázku. Předpokladem pro ingerenci Úřadu na základě návrhu stěžovatele je předchozí podání námitek. Námitky mohou směřovat buď proti podmínkám zadávacího řízení, nebo proti výběru nejvhodnější nabídky, příp. proti vyloučení některého z uchazečů. Ustanovení § 110 odst. 2 zákona o veřejných zakázkách stanoví, že námitky musí stěžovatel doručit zadavateli do 15 dnů od dne, kdy se o domnělém porušení zákona zadavatele dozví, nejpozději však do doby uzavření smlouvy. Námitky staví zadávací lhůtu a její běh pokračuje dnem doručení rozhodnutí zadavatele o námitkách dodavateli. Další podmínkou, která je spojena s řádným podáním návrhu na zahájení řízení o přezkoumání úkonů zadavatele je složení kauce v zákonem stanovené výši na účet Úřadu. Základní funkcí kauce a důvodem, pro který byl tento institut do zákona zaveden, je zamezení podávání bezdůvodných návrhů, jejichž hlavním cílem je samoučelně podržet či jinak obstruovat zadávací proces. Zákonodárce tedy při vtělení institutu kauce do zákona sledovat, aby Úřad nebyl zbytečně zahlcován celou řadou nepodložených a nedůvodných návrhů. Kauce je příjmem státního rozpočtu jestliže Úřad řízení na návrh pravomocným rozhodnutím zastaví podle § 118, jinak Úřad kauci spolu s úroky vrátí navrhovateli. Zákon tímto vede navrhovatele k tomu, aby důkladně a odpovědně zvážili svoji situaci, reálně také odhadli svoji šanci uspět a podle toho se rozhodli, zda návrh podají či ne. Návrhem, který splňuje všechny zákonem stanovené podmínky, má Úřad povinnost se zabývat a na jeho základě zahájit přezkumné řízení.

V rámci přezkumné pravomoci není Úřad vázán pouze obsahem návrhu, ale z moci úřední je oprávněn přezkoumán celé zadávací řízení. V tomto směru je možné odkázat na rozsudek Nejvyššího správního soudu ze dne 17. 9. 2004 sp. zn. 2 A 16/2002-39 (rozsudek byl vydán ještě za úpravy zákona č. 199/1994 Sb., ale obecné závěry platí i pro současnou právní úpravu), který obsahuje následující znění:

„Přezkumné řízení dle § 113 zákona o zadávání veřejných zakázek prováděné žalovaným jako orgánem dohledu je nedílnou součástí zadávacího řízení jako celku. Podkladem pro vydání rozhodnutí je především kompletní dokumentace o zadání veřejné zakázky a písemná vyjádření účastníků tohoto správního řízení jsou pak úkony zadavatele vedoucí až k uzavření smlouvy k provedení veřejné zakázky. Přezkumná činnost orgánu dohledu spočívá výhradně v kontrole, zda byly dodrženy předepsané postupy a úkony zajišťující rámec pro vlastní posouzení a hodnocení nabídek. Pravomoci orgánu dohledu zasahují do úrovně těch činností zadavatele, které vytváření „fair podmínky“ pro účast uchazečů v soutěži, ale končí tam, kde nastupuje vlastní úvaha o tom, která nabídka splnila konkrétní kritérium a v jaké kvalitě.

V souvislosti s průběhem přezkumného řízení u Úřadu vznikají často procesní problémy, které zůstávají předmětem soudního rozhodnutí. Jednou z těchto otázek je např. zachování omezení devolutivního účinku u rozkladu. V rozhodovací praxi předsedy Úřadu je dosti časté, že se druhostupňovým rozhodnutím ruší napadené rozhodnutí, které se vrací prvnímu stupni k dalšímu

projednání. Tento postup je z hlediska Úřadu využíván z toho důvodu, že § 152 odst. 5 písm. a) správního řádu stanoví, že v řízení o rozkladu lze rozhodnutí zrušit nebo změnit, pokud se tím plně vyhoví rozkladu a jestliže tím nemůže být způsobena újma žádnému z účastníků, ledaže s tím všichni, jichž se to týká, vyslovili souhlas. V ostatních případech se rozklad zamítá. V praxi není možno ustanovení § 152 odst. 5 písm. a) správního řádu téměř nikdy využít, neboť nelze skoro v žádném případě naplnit všechny podmínky, které toto ustanovení v sobě zahrnuje. Subsidiárně je využíváno ustanovení § 90 správního řádu, které obsahuje oproti § 152 správního řádu více možností z hlediska výrokových částí.

Tzv. přímá novela zákona č. 417/2009 Sb přinesla z hlediska přezkumných pravomocí Úřadu podstatné rozšíření jeho kompetencí, kdy např. tzv. blacklisty, což je rejstřík dodavatelů se zákazem plnění veřejných zakázek na 3 roky z důvodu předložení nepravých dokumentů v zadávacím řízení. Současně tato novela umožnila Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, jakožto dohledovému orgánu, ukládat zákaz plnění z již uzavřené smlouvy. Nemožnost ukládání zákazu plnění z již uzavřených smluv byl velice diskutovaný problém, přičemž tato pravomoc vychází z komunitární úpravy a Úřad byl její absencí z hlediska přezkumu velice limitován.

Z hlediska přezkumné pravomoci Úřadu je již dlouho dobu velice diskutována otázka přezkumu zakázek malého rozsahu. Počáteční problém z hlediska této otázky tkví v zákonné úpravě, která stanoví, že veřejné zakázky malého rozsahu není zadavatel povinen zadávat podle zákona. Zákon pouze stanoví povinnost dodržet zásady transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace uvedené v § 6 zákona. U veřejných zakázek malého rozsahu se neuplatňuje ani institut námitek. Úřad v minulých letech zastavil několik správních řízení, kdy argumentoval tím, že se jedná o veřejnou zakázku malého rozsahu a že v případě VZMR (veřejná zakázky malého rozsahu) není Úřad věcně příslušný k tomu, aby postup zadavatele ve správním řízení přezkoumal. V některých případech Úřad zamítl podaný návrh z důvodu nesplnění podmínek pro jeho podání, tj. řádně nepodané námítky. V rámci problematiky přezkumu VZMR bylo vydáno rozhodnutí sp. zn. R163/2007, kterým Úřad zamítl rozklad proti prvostupňovému rozhodnutí, právě s odůvodněním nepříslušnosti k přezkumu, přičemž navrhovatel toto rozhodnutí napadnul žalobou u Krajského soudu v Brně, přičemž Krajský soud svým rozhodnutím ze dne 11.8.2009 č. j. 62 Ca 30/2008-190 rozhodnutí Úřadu zrušil. V odůvodnění svého rozsudku Krajský soud dospěl k závěru, že pokud Úřad posoudí zakázku jako VZMR a zadavatel je zadavatelem veřejným či dotovaným, je Úřad nadán věcnou příslušností zabývat se postupem z pohledu dodržení zásad uvedených v § 6 zákona. Proti uvedenému rozsudku podal Úřad kasační stížnost k Nejvyššímu správnímu soudu (NSS), přičemž NSS aproboval všechny důvody, pro které krajský soud dospěl k závěru ve prospěch (omezeného) přezkumu postupu zadavatele u VZMR, a tudíž podanou kasační stížnost jako nedůvodnou zamítl (rozsudek NSS č. j. 2 Afs 132/2009-275 z 26.1.2011). Úřad vzal tento názor soudu na vědomí, přičemž jeho aplikaci omezil s odůvodněním, že se jedná o rozsudky vztahující se k dřívější právní úpravě a novela zákona změnila znění § 112 zákona tak, že dle jeho názoru skutečně od 1.1.2010 VZMR přezkoumávat nemusí.

V současné době se ovšem vedou diskuze, zda skutečně novela zákona (zákon č. 471/2009 Sb.) v § 112 tento výklad připouští a zda znění citovaného ustanovení, připouští jiný výklad, než jaký byl aprobován v rámci shora uvedených soudních judikátů. Ustanovení § 112 zákona v současném znění vypustil v odstavci prvním druhou část věty, tj. vypustil část vztahující se k zásadám v § 6. Zajímavý

v tomto ohledu byl publikovaný názor soudce Krajského soudu v Brně JUDr. Davida Rause, který právě judikát ohledně přezkumu VZMR vydal. Dle jeho názoru se pokus o zdánlivě jednoduché kouzlo, kterým by byl napříště vyloučen omezený přezkum kontraktace plnění, které je VZMR, zákonodárci nepodařil. Při výkladu aktuálního znění zákona, dle jeho názoru nemůže být rozhodujícím argumentem, co vlastně bylo uvedenou novelou zamýšleno (popř. zda i před uvedenou novelou byl omezený přezkum týkající se VZMR zákonodárcovým úmyslem či nikoli. Odborníci se shodují, že i po uvedené novelizaci platí pravidlo, podle něhož zadavatelé (a tedy i zadavatelé veřejní) nejsou povinni VZMR zadávat podle zákona, jak plyne z § 18 odst. 3 věty před středníkem. Oproti tomu jsou však veřejný zadavatelé povinni v případě kontraktace plnění, které je VZMR, dodržovat zásady uvedené v § 6 zákona (což plyne z ustanovení § 18 odst. 3 zákona věty za středníkem). Přestože byl shora uvedenou novelou z § 112 odst. 1 zákona vypuštěn text, podle něhož Úřad „...přezkoumává zákonnost úkonů zadavatele“ „s cílem zajistit zachování zásad podle § 6 zákona“ i nadále platí, že „...Úřad vykonává dohled nad dodržováním tohoto zákona“. Právě z tohoto znění plyne většina názorů, které se přiklání k výkladu, že i přezkum základních zásad spadá do kompetence Úřad, neboť jde o zásady, na nichž musí být postup zadavatele vždy vystaven, a to dokonce i v případech, kdy jinak nemá zadavatel povinnost podle ZVZ postupovat (což plyne z § 18 odst. 3 zákona).

Jinak řečeno, existence a úloha Úřadu spočívá v přezkumu, zda zadavatelé dodržují ZVZ, tj. „postupují v souladu se zákonem“. Ustanovení § 18 odst. 3 zákona je součástí ZVZ a tedy „dodržením ZVZ“ se dle většinových názorů míní i dodržení povinností stanovených v § 18 odst. 3 ZVZ, tj. povinnost veřejného zadavatele dodržet i v případě zadávání veřejných zakázek malého rozsahu zásady uvedené v § 6 ZVZ. Takto nastavená argumentace by tedy měla vztahovat nejen k právní úpravě před novelou ZVZ, ale i po ní. Názor JUDr. Rause je samozřejmě v rozporu se stanoviskem Úřadu, přičemž JUDr. Raus trvá na respektování judikatury, která se vztahuje k výkladu § 112 ZVZ, na niž novelizované znění z hlediska výkladu vztahující se k přezkumné činnosti Úřadu nic nezměnilo.

Otázkou tedy zůstává, zda by nyní nemělo být znění § 112 „zda přezkoumávat či nikoliv“ nahrazeno „jak smysluplně přezkoumávat“ a současně se zamyslet na tím, jak by měl vůbec materializovaný výsledek takového přezkumu vlastně vypadat. Otázka přezkumu VZMR se může někomu zdát bagatelní s ohledem na ostatní zákonné druhy veřejných zakázek, ale nemusí tomu být vždy tak. VZMR může být samozřejmě plnění kancelářských potřeb v hodnotě pár tisíc, ale současně se může jednat i o milionové plnění např. při nákupu osobního automobilu. V tomto ohledu se spíše přikláním k názoru soudů, neb ponechání všech plnění VZMR bez jakéhokoli dohledové činnosti, by mohl přinášet řadu problému a to nejen z hlediska korupčního jednání. Právě tato skutečnost sebou přináší budou aplikační výzvu, principiálně bez ohledu na případné změny finančního limitu pro veřejné zakázky malého rozsahu.

Závěrem bych chtěla konstatovat, že jak správní tak i soudní přezkum v oblasti veřejných zakázek je velice významný a to zejména z hlediska předcházení a eliminaci korupčního jednání na něž je v současné době právě v této oblasti zaměřena pozornost. Prostředkem pro jeho eliminaci je nejen dodržování všech legislativních předpisů, ale také transparentnost celého zadávacího procesu. Zakotvení zákonných opatření a nastavení legislativní úpravy je jen samozřejmě základním krokem z hlediska kontroly na zadávání veřejných zakázek, následný přezkum a dohledová činnost je však bezpochyby nepomenutelnou součástí bez níž by nastavená legislativa byla obcházena. V současné

době se objevují politická prohlášení vicepremiera pro boj s korupcí spojená s vyjádřením ministra pro místní rozvoj, že z hlediska boje proti korupci je klíčovou novela ZVZ, která by měla být přijata začátkem roku 2012, přičemž jejím důsledkem by měly být úspory až ve výši 90 mld. Kč. Takovéto závěry je samozřejmě vždy nutné brát s určitým nadhledem, je však nerozporovatelné, že nadcházející novela v sobě určité protikorupční nástroje bude absorbovat.

Literatura a prameny:

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, v platném znění

Zákon č. 500/2004 Sb, správní řád, v platném znění

JURČÍK, R.: Zákon o veřejných zakázkách – Komentář, Praha: C.H.Beck, 2006, 80-7179479-1

KRČ, R., MAREK, K., PETR, M.: Zákon o veřejných zakázkách a koncesní zákon – Komentář, Praha: Linde, 2008, 97-8807201711-9

ŠEBESTA, M., OLÍK, M., MACHUREK, T., PODEŠVA, V.: Zákon o veřejných zakázkách s komentářem, Praha: ASPI, 2006, 80-7357-213-3

Sborník příspěvků z 5. ročníku mezinárodní vědecké konference „Veřejné zakázky a PPP projekty – legislativní změny a trendy v EU a dalších zemích“ pořádané dne 26. a 27. května 2011

<http://www.mmr.cz/Verejne-zakazky-a-PPP/Novela-o-zakazkach/Navrh-Platformy>

VEDRAL, J.: *Správní řád komentář*, Praha: BOVA POLYGON, 2006, ISBN 80-7273-134-3

SKULOVÁ, S.: *Správní uvážení, základní charakteristika souvislosti pojmu*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2003. 241 s. (Spisy PrF MU v Brně. Řada teoretická; 269). ISBN 80-210-3237-5

SKULOVÁ, S.: *Rozhodování ve veřejné správě (některé správně vědní a správně právní aspekty)*. 2. přeprac. vyd. Brno : Masarykova univerzita Brno, 1996. 173 s. Acta Universitatis Brunensis Iuridica ; No 177. ISBN 80-210-1138-6

PÍTROVÁ, L. - POMAHAČ, R.: *Evropské správní soudnictví*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 1998. xv, 343 s. ISBN 80-7179-183-0

Rozhodnutí KS v Brně č. j. 62 Ca 27/2009-117 Rozsudek Vrchního soudu v Praze č.j. 56/99-17, rozsudek Nejvyššího správního soudu č. j. 4 As 58/2005/65

Rozsudek Soudního dvora EU ze dne 5. 10. 1994, ve věci Critopoltoni

měrnice 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 Směrnice 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.

Poznámky:

¹ Směrnice 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 Směrnice 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.

² Např. nařízením č. 61/1909 Ř. z., o zadávání státních dodávek a prací nebo nařízením vlády Republiky československé č. 667/1920 Sb., o zadávání státních dodávek a prací

Kontakt:

JUDr. Andrea Schelleová, LL.M.

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže

třída Kpt. Jaroše 7

604 55 Brno

Česká republika

email: andrea.schelleova@seznam.cz

Doc. JUDr. Karel Schelle, CSc.

Právnická fakulta Masarykovy univerzity, Brno

Veveří 70

611 80 Brno

Česká republika

Email: karel.schelle@schelle.cz

CONCEPTUALIZATION OF CONSUMER IMPULSIVE PURCHASE BEHAVIOUR

Regina VIRVILAITĖ, Violeta SALADIENĖ

Kaunas University of Technology

Abstract: *Scientists identify impulsive purchase behaviour as one of the most topical and problematic area of research, because from psychological point of view impulsive purchasing described as individual's immaturity, lack of self-control and irrational, risky and waster behaviour. From the business perspective – consumer impulsive purchase behaviour generate great sales in all product groups. The lack of systematic attitude to consumer impulsive purchase behaviour and its understanding, limited knowledge of purchase stimuli gives opportunity to formulate a scientific problem in questions: why so many consumers are affected by this phenomenon and what needs does it satisfy? The aim of this article - is to reveal the concept of consumer impulsive purchase behaviour and its types. Research methodology used in the article - is systemic and comparison analysis of scientific literature.*

Keywords: *consumer impulsive purchase behaviour, pure impulses, unplanned purchases.*

Impulsive purchasing is interesting and complicated consumer behaviour that is an object of research of different scientists (consumer behaviour, marketing, psychology, economy). Impulse buying behaviour is an enigma in the marketing world, for here is a behaviour which the literature and consumers both state is normatively wrong, yet which accounts for a substantial volume of the goods sold every year across a broad range of product categories (Bellenger *et al.*, 1978; Cobb and Hoyer, 1986; Han *et al.*, 1991; Kollat and Willet, 1967; Rook and Fisher, 1995; Weinberg and Gottwald, 1982).

Impulsive buying in the theory of consumer behaviour can be divided into two phases: impulsive purchasing in brick-and-mortar environment and in online environment. This division is caused by changed shopping environment and consumer behaviour as well. In this chapter will be discussed consumer impulsive purchase behaviour in brick-and-mortar environment.

The development of consumer impulsive purchase behaviour research in brick-and-mortar environment can be distinguished into three stages.

The first stage covers period from 1950 until 1986. Nearly all research completed until 1987 were mostly focused on the definition of impulsive buying and possible classification of this behaviour. Many studies investigated the frequencies of unplanned “impulse” buying across various product categories and different retail settings (Clover 1950, Applebaum 1951, West 1951, Katona and Meller 1955). There were also studies that proliferated and extended to investigations of how merchandising stimuli such as retail shelf location (Patterson 1963) and amount of shelf space (Cox 1964) affect impulse buying. Other studies discovered types of impulse buying (Stern 1962).

Following Stern (1962), behaviour of planned buying characterized by information search and its processing. Unplanned buying is characterized as decision making process without prior planning. Such buying is impulsive and essential difference between planned and unplanned types of buying is

relatively different speed of decision making process. The author presents four types of unplanned purchasing behaviour: *Pure impulse, suggestion effect, planned impulse, reminder effect*.

Then taxonomical research approach emerged by which scientists tried to classify products into impulsive and non-impulsive (Kollat and Willet 1969; Shapiro 1973, Stern 1962).

During this period impulse buying was widely characterized as “unplanned’ purchase behaviour but also were some attempts to redefine the concept. Most research works were lacking theoretical background and factors stimulating impulsive purchase behaviour were ignored.

The second stage covers period from 1987 until 2000 where re-conceptualization of impulse buying and creation of behaviour models were main features.

More clarity of the concept introduced Dennis W. Rook (1987) in his scientific work criticizing previous works and stating that no published research has examined the behavioural content of individuals’ impulse buying episodes. He discovered that impulse buying is a distinctive type of consumer buying behaviour. D.W. Rook (1987) argued that it is necessary to distinguish unplanned purchase from impulsive because not all unplanned decisions are impulsively decided. It is possible for a purchase to involve a high degree of planning and still be highly impulsive and some unplanned purchases may be quite rational. His emphasis on behavioural elements of impulse buying led to definition which took into account hedonic complex nature of impulses: „Impulse buying occurs when a consumer experiences a sudden, often powerful and persistent urge to buy something immediately. The impulse to buy is hedonically complex and may stimulate emotional conflict. Also, impulse buying is prone to occur with diminished regard for its consequences.” (1987, p.191).

In this direction D.W. Rook (1987) suggested that it is people not the product experience the urge to consume on impulse. Later research works discussed the importance of internal motivators leading to the act of impulse buying and defined impulse buying as interplay of internal and external motivators. Hence with time, various dimensions have been added to the definitions of impulse buying.

Piron (1991) conducted a review of impulse buying definitions and concluded that none of them fully described this interesting and complex phenomenon. He identified thirteen dimensions which were common across these various definitions of impulse buying proposed by different researchers, integrated them and proposed a comprehensive definition of impulse buying as well as described the main characteristics. The first - it is an *unplanned purchase*. The second characteristic of impulse buying is the *exposure to the stimulus*. The third characteristic of impulse buying is the *immediate* nature of the behaviour. Finally, the consumer experiences *emotional and/or cognitive reactions*, which can include guilt or disregard for future consequences.

Nevertheless, consumers view impulsive buying as a negative behaviour but could not control their impulsive tendencies. Scientists discovered that impulsive purchases can occur in fashion product categories and Han (1991) proposed types of impulsive purchase behaviour. He suggested that there are four types:

1. Planned impulsive purchase;
2. Reminded impulsive purchase;
3. Impulsive purchase oriented to the fashion;
4. Pure impulsive purchase.

Planned impulsive purchase appears when a consumer has planned in advance to buy on impulse, but decision about the product group makes on the spot. Reminded impulsive purchase is related with environment which reminds a consumer about necessity to buy certain products. Impulsive purchase oriented into the fashion is related with a high degree of consumer involvement

into the fashion. Pure impulsive purchase is based on consumer's emotions, hedonic motives or social interaction.

Further on, Bayley and Nancarrow (1998), based on Cobb and Hoyer (1986), Piron (1991), Rook (1987), Rook and Fisher (1995) and Weinberg and Gottwald (1982), stress that impulsive behaviour place inside hedonistic and emotional component. Bayley and Nancarrow (1998, p.110) presented types of impulsive purchasing based on:

- Two different styles of openness to the shop experience;
- Four different styles of motive and reward in relation to impulse purchases.

Two different styles of openness to the shop experience are subdivided into two types:

Self-willed impulse meaning that individual "semi-consciously" directs impulse towards the purchase. Captivated impulse meaning that individual submits to the passion of the impulse and enjoys a feeling of being totally out of control.

Four styles of impulse shopping. Scientists suggest four principal categories of impulse purchases, differentiated following the experience of the purchase and following the rewards and benefits desired. They are as follows: (1) Accelerator impulse. (2) Compensatory. (3) Breakthrough impulse.

Scientists state that accelerator and compensatory impulse purchases happen more frequently. Breakthrough and blind impulse purchases tend to occur less often. Blind purchases are also less frequent, seemingly as "sudden" and best explained in terms of a dysfunctional captivation.

Another tendency of impulse buying was developed by Hausman (2000), based on Levy (1976), Solnick and others (1980), Ainslie (1975), Rook and Fisher (1995), who states that the bigger part of works about impulsive purchasing explain naturally negative consequences of this behaviour. He argues that society treat impulsive behaviour as well as impulsive purchasing. Maybe negative estimation of impulsive purchasing behaviour rise from negative definition of impulsiveness in psychology, as here it means immaturity and lack of behaviour control or irrationality, risk and waste.

During this period researchers discovered existence of internal and external factors stimulating impulsive purchase behaviour and created different models of this behaviour. Hoch and Loewenstein (1991) discovered that psychological processes and changes of consumer attitudes have influence to impulsive purchasing. Dittmar et.al (1995) offered a model that covered conceptions of social constructionist perspective and the psychology of material possessions and explained the importance of impulsive purchase to a consumer, where consumers buy products not only for their benefit meaning but for symbolic meaning as well. Puri (1996) presented a framework, where a concept of time-inconsistent preferences is presented and explained. The main presumption of this model is that impulsive behaviour of consumers' decisions represents constantly changing conflict between desire and will. McGoldrick (1999) et.al, presented a model in situation of seasonal sales. Dholakia (2000) presented one of the most detailed theoretical frameworks explaining the impulse buying process. Hausman's (2000) main assumption is that impulse buying is a common method of product selection, because the shopping act and impulsive product selection provide hedonic rewards. Further information processing overload confounds product selection, reinforcing the rewards to be obtained from alternative heuristics, like impulse buying.

Summarizing, a phenomenon of impulsive purchasing was re-examined and redefined due to the development and change of consumer behaviour in marketing. The focus on hedonistic needs and negative attitude to impulse purchase remains, moreover, the psychological view that impulsiveness is a trait of immature personality is being stressed. Scientists proposed various theoretical models trying to explain impulsive buying behaviour.

The third stage covers period from 2001 to nowadays. Alongside brick-and-mortar environment due to rapid growth of information technologies a new shopping environment appeared – online shopping environment. Scientific works had two trends: research in brick-and-mortar environment and in online shopping environment.

Scientists working on research of impulsive buying behaviour in brick-and-mortar environment, supported assumption that impulsive purchasing satisfy hedonic needs, increases self-esteem and compensate degree of self-discrepancy. Verplanken (2005) states, that impulsive purchasing may be described as leisure time satisfying hedonic desires. Park, Kim and Forney (2006) proposed a structural model of fashion-oriented impulse buying behaviour. The model is made on the ground of works of Hausman (2000), Piron (1991) and Rook (1987). Beside fashion involvement and hedonic consumption, a positive emotion factor is presented. Mattila and Wirtz (2008) indicated that social factors influence impulse buying. Harmancioglu and colleagues (2009) made a research where for the first time consumer impulse buying tendencies for new products were presented. Davis and Satjos (2009) offered a model where a direct relation among involvement in service, impulsive buying tendencies and impulsive purchasing were indicated.

The first research work about impulsive buying behaviour online appeared by LaRose (2001) who has identified several features in Internet stores that encourage unregulated (including impulse) buying. Costa and Laran (2003) have modelled quantitatively the antecedents and consequences of Internet impulse buying, suggesting that online environment affects the level of impulsivity, in-store browsing and the occurrence of impulse purchases, as well as a relationship between impulse purchases and positive emotions. Another study was by Koufaris and colleagues (2001-2002) who examined the factors that lead to unplanned purchases online. Dutta and colleagues (2003) have examined how the implementation characteristics of online payment processes affect impulse buying. Kacen (2003) aimed to compare impulsive consumer buying behaviour in an online grocery store with that in a traditional bricks-and-mortar grocery store.

Madhavaram & Laverie (2004) explored the concept of impulse purchasing behaviour online. They find out that in addition to product, there are other stimuli that may influence impulse purchasing. Zhang et.al. (2006) tried to identify the factors that affect online transactions as well as to evaluate how consumer impulsiveness affects online intention to purchase. Jeffrey &Hodge (2007) analyzed factors influencing impulse buying during an online purchase. Mesiranta (2009) analysed elements of online impulse buying experience and tried to understand the phenomenon by examining the types of online impulsive buying experiences. Dawson & Kim (2010) investigated the external cues on apparel web sites that encourage impulsive buying.

Summarizing, this period of research is rather complex because of changed shopping environment. A consumer became smarter and more educated. The research of this period can be distinguished it three tendencies:

- to explore the concept of impulsive buying;
- To explain the phenomenon (create models);
- To develop the concept of impulsive buying (identification of factors influencing, encouraging or discouraging impulsive purchase behaviour).

Researchers mostly applied quantitative research methods like surveys and qualitative like focus groups and personal interviews. Some limitations can be noticed in all the works, that mostly student sample were used.

Literature

1. Bayley, G.& Nancarrow, C. (1998). Impulse purchasing: a qualitative exploration of the phenomenon. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 1., No.2; 99-114.
2. Bellenger, D.N., Robertson, D.H. & Hirschman, E.C. (1978). Impulse buying varies by product. *Journal of Advertising Research*, Vol.18. No. 6, 15-18
3. Clover, V. T. (1950). Relative importance of impulse buying in retail stores. *Journal of Marketing*, 15:1, 66-70.
4. Cobb, C. J., Hoyer W. D. (1986). Planned versus Impulse Purchase Behaviour. *Journal of Retailing*, 62, p.67-81.
5. Costa, F. & Laran, J. (2003). Impulse buying on the Internet: antecedents and consequences. Paper presented at 2003 SMA Retail Symposium. New Orleans.
6. Cox, K. (1964). The Responsiveness of Food Sales to Shelf Space Changes in Supermarkets. *Journal of Marketing Research*, vol.1, p.63-67.
7. Dawson, S., Kim, M. (2010). External and Internal Trigger of Impulse Buying Online. *Direct Marketing: an International Journal*, Vol.3, no.1.
8. Davis, R., Sajtos, L. (2009). Anytime, Anywhere: Measuring the Ubiquitous Consumer's Impulse Purchase Behaviour. *International Journal of Mobile Marketing*. Vol. 4, No. 1, p. 15-22.
9. Dholakia, U.M. (2000). Temptation and Resistance: An Integrated Model of Consumption Impulse Formation and Enactment. *Psychology & Marketing*, 17:11, 955-982.
10. Dittmar, H., Beattie, J., and Friese, S. (1995). Gender Identity and Material Symbols: Objects and Decision Considerations in Impulse Purchases. *Journal of Economic Psychology*, 16:3, 491-511.
11. Dutta, R., Jarvenpaa, S., and Tomak, K. (2003). Impact of Feedback and Usability of Online Payment Processes on Consumer Decision Making. In *Proceedings of the 24th International Conference in Information Systems*, Seattle, WA, 15-24.
12. Jeffrey S.A, Hodge R., (2007). Factors Influencing Impulse Buying During an Online Purchase. *Electronic Commerce Research*, Vo.7, issue3-4, p. 367-379
13. Hausman, A. (2000). A Multi-Method Investigation of Consumer Motivations in Impulse Buying Behavior. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 17, No. 5; 403-419
14. Han, Y.K, Morgan, G.A, Kotsiopoulos, A, Kang-Park, J (1991). Impulse buying behavior of apparel purchasers. *Clothing and Textile Research Journal*, Vol. 9 No.3, 15-21.
15. Harmancioglu, N.; Finney, R. Z.; Joseph, M. (2009). Impulse Purchases of the New Products: an empirical analysis. *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 18 No.1, 27-37.
16. Hoch, S.J., Loewenstein, G.F. (1991). Time-Inconsistent Preferences and Consumer Self-Control. *Journal of Consumer Research*, 17:4, 492-507.
17. Kacen, J.J. (2003). Bricks & Clicks & The Buying Impulse: An Investigation of Consumer Impulse Buying Behavior in an Online and a Traditional Retail Environment. *European Advances in Consumer Research* Vol. 6, p. 271-276.
18. Koufaris, M., Kambil, A., and LaBarbera, A. (2001-2002). Consumer Behavior in Web-Based Commerce: An Empirical Study. *International Journal of Electronic Commerce*, 6:2, 115-138.
19. LaRose, R. (2001). On the Negative Effects of E-Commerce: A Socio-Cognitive Exploration of Unregulated On-Line Buying. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 6:3.

20. Madhavaram, S. R. & Laverie, D.A. (2004). Exploring impulse purchasing on the internet. *Advances in Consumer Research*, 31 (1), 59-66.
21. Matilla A.S., Writz J., (2008). The Role of Store Environmental Stimulation and Social Factors on Impulse Purchasing. *Journal of Service Marketing*, Vol.22 no.7, p.562-567
22. McGoldrick, P.J., Betts, E.J., Keeling, K.A. (1999). Antecedents of Spontaneous Buying Behavior During Temporary Markdowns. *Advances in Consumer Research*, 26, 26-33.
23. Mesiranta, N. (2009). Consumer online impulsive buying. Academic dissertation, University of Tampere.
24. Park, E. J., Kim, E.Y., Forney, C. (2005). A Structural Model of Fashion - Oriented Impulse Buying Behavior. *Journal of Fashion Marketing & Management*, Vol. 10 No. 4, pp. 433-46.
25. Piron, F. (1991). Defining Impulse Purchasing. In *Advances in Consumer Research*, Association for Consumer Research, Vol. 18, 509-514.
26. Puri, R. (1996). Measuring and Modifying Consumer Impulsiveness: A Cost-Benefit Accessibility Framework. *Journal of Consumer Psychology*, 5:2, 87-113.
27. Rook, D. W. (1987). The Buying Impulse. *Journal of Consumer Research*, Vol. 14. No. 2, 189-199.
28. Rook, D. W., Fisher, R. J. (1995). Normative Influences on Impulse Buying Behaviour. *Journal of Consumer Research*, Vol. 22. No. 3, 305-313.
29. Stern, H (1962). The Significance of Impulse Buying Today. *Journal of Marketing*, Vol. 26, 59-63.
30. Verplanken, B., Herabadi, A.G., Perry, J.A. & Silvera D.H. (2005). Consumer Style and Health: The Role of Impulsive Buying in Unhealthy Eating. *Psychology and Health*, No.20 (4); 429-441
31. Zhang, X., Prybutok, V. R., Koh, C. E. (2006). The Role of Impulsiveness in a TAM-Based Online Purchasing Behavior. *Information Resources Management Journal*, 19(2), p.54-68.

Authors' contact information:

Regina Virvilaitė, professor of Marketing,
 Kaunas University of Technology, Faculty of Economics and Management, Marketing
 Department
 Laisvės av. 55,
 LT 50237 Kaunas
 Lithuania
 E-mail: regina.virvilaite@ktu.lt
www.ktu.lt

Violeta Saladienė, PhD student,
 Kaunas University of Technology, Faculty of Economics and Management, Marketing
 Department,
 Laisvės av. 55,
 LT 50237 Kaunas
 Lithuania
 E-mail: violeta.saladiene@ktu.lt
www.ktu.lt

Brief information about the author:

Regina Virvilaitė, professor of Marketing. The main research areas - marketing management, brand management, relationship marketing, strategic marketing management. In 2000 and 2011 has participated in international research programs such as EUREKA, COST A17 and COSTA18 as a researcher and a leader. Worked as a project manager in eight mobility projects under EU Leonardo da Vinci programme. Along with co-developed a textbook "Marketing" (V. Pranulis, Pajuodis A., S. Smith, R. Virvilaitė), published in 1999, 2000, 2008 and 2012.

Violeta Saladienė, a PhD student and a lecturer of marketing. The main research area – consumer impulsive purchase behaviour. Participated in several international conferences such as ICEM 2011, improved qualification in Wageningen University (The Netherlands) in 2011. Worked as a project assistant in three mobility projects under EU Leonardo da Vinci programme. Assigned as article reviewer in African Journal of Business management.

CONTROLLING VE STÁTNÍ SPRÁVĚ CONTROLLING INTO STATE ADMINISTRATION

Roman HORÁK

Univerzita obrany Brno

Anotace: Článek se zabývá implementací controllingu do podmínek řízení ústředních orgánů státní správy (dále jen státní správy) v ČR. Jeho cílem je představit controlling ve státní správě jako efektivní nástroj řízení, ukázat zkušenosti nejlepší praxe v SRN. Autor objasňuje teoretická východiska a vymezuje nutné předpoklady a podmínky k zavedení controllingu. Vyjadřuje se k efektivnosti implementace controllingu ve státní správě v ČR na příkladu Ministerstva obrany ČR.

Abstract: An Article analyses possibilities of controlling into internal state administrative management of the Czech republic. Task of Authors is to provide analyse of this process on base of the theoretical outcome and best practise in the state administrative in Germany and to determine obligatory conditions and possibilities for implementation of the controlling into the Czech state administrative in case of the Ministerium of Defence.

Klíčová slova: controlling, státní správa, ministerstvo obrany, finanční řízení, státní pokladna.

Keywords: controlling, state administrative, financial management, state treasury.

Afiliace ke grantu: Projekt pro rozvoj organizace Ekonomická laboratoř

Cílem článku je nejen je představit controlling ve státní správě jako efektivní nástroj řízení, ale i poukázat na nutné předpoklady a podmínky jeho zavedení. Autor ukazuje na teoretická východiska a zkušenosti nejlepší praxe z implementace controllingu v SRN. Odůvodněnost controllingu jako metody moderního řízení ve státní správě (Prokúpková, 2011) naráží na dosavadní ne příliš kladné zkušenosti z aplikace kontroly efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti veřejných výdajů podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole.

1 Kapitola – Východiska controllingu ve státní správě v ČR

1.1. Vymezení controllingu

Lze odhadnout, že existuje nejméně 50 různých definic controllingu. Do diskuse o controllingu vstupují teoretikové i praktici a každý přináší svůj pohled. Tuto diskusi snad nejlépe vystihuje citát rakouského odborníka na controlling, Preislera: „Každý má vlastní představu o tom, co znamená controlling, nebo co má znamenat, pouze tím každý míní něco jiného.“ (Eschenbach, 2000) Tato názorová rozmanitost vychází ze svobodné vůle každé účetní jednotky si vytvářet vlastní pravidla, jak si má řídit své procesy, jak má hospodařit.

Pro potřeby článku jsem zvolil definici controllingu uváděnou ve Slovníku controllingu (2003) sestaveném Controller – Institutem Praha ve spolupráci s International Group of Controlling, Londýn: „...controllingem nazýváme celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblastech financí a výkonů.

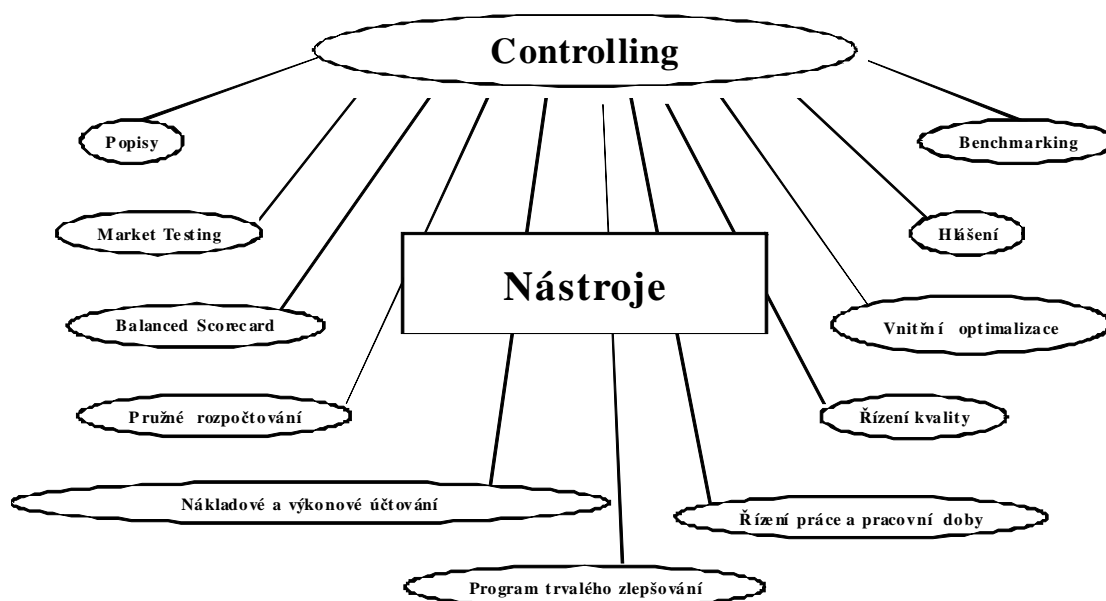
Controlling zahrnuje aktivity jako je rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace.“. Tuto definici podporuje např. Prei3ler (Eschenbach, 2000), který chápe controllling jako nástroj podporující podnikové procesy prostřednictvím cílově orientovaného zpracování informací. Nejde tedy jen o finanční controlling, ale o soubor finančních i nefinančních opatření, které jsou realizovány v podnikových procesech. Jeho cílem je provázání ekonomických a neekonomických informací nutných k efektivnímu vnitřnímu systému řízení organizace prolínající se všemi jeho funkčními oblastmi. Jde o plánování, zjišťování a řízení odchylek na základě zjištění minulých jevů. Významnou roli sehrává účetnictví jako základní informační nástroj. Propojení účetnictví a controllingu a dalších prvků včetně implementace Balanced Scorecard je spojeno s radikální změnou v myšlení a jednání lidí, k řízení a měření výkonnosti. (Jiráňová, 2009).

1.2. Příklad nejlepší praxe – zavedení controllingu ve veřejné správě SRN

Ekonomická situace Německa po sjednocení a nespokojenost občanů s úrovní veřejných služeb přinutila politiky řešit otázky řízení veřejných výdajů (Horváth, 2004). Byl přijat „Nový model řízení“ (NMŘ), který se stal základem reformy (Jiráňová, 2009), jejíž součástí bylo zavedení controllingu. Zásadním cílem controllingu ve veřejné správě se stala koordinace a integrace plánování, kontroly, plánem a kontrolou stanovených opatření určených k dosažení provozní efektivnosti a účinnosti.

Controlling měl simulovat důsledky rozhodování včetně požadavků na rozhodovací procesy. Controlling a řízení jsou chápány v SRN jako rovnocenné vnitřní procesy každé organizace. Instituce poskytující veřejné služby je chápána jako podnik. Tento přístup k řízení veřejnoprávních institucí je základní premisou zavádění controllingu mající kořeny v německé ekonomické teorii. (Krč, 2011)

Příprava projektu zavádění controllingu byla zahájena v roce 1995 (Jiráňová, 2009). Postupně byla přijímána opatření pro realizaci kroků jednotlivých prvků (např. účetnictví nákladů a výkonů, trvalý program zlepšení“, market-testingu a benchmarkingu). Pro realizaci projektů byla přijímána dílčí opatření týkající se legislativního rámce, změna pravomocí a odpovědností ve státní správě včetně úpravy vztahů se soukromým sektorem, vzdělávacích, objasňovacích aktivit, využívání nových informačních technologií (zavedení softwarových produktů firmy SAP), řízení kvality veřejných služeb, změna postavení státního zaměstnance, jeho odměňování, vzdělávání a řízení. Implementace měla proběhnout do roku 2002, což se nepodařilo a implementační kroky se prodloužily až do r. 2007. Realizace a vedení programů probíhalo pod vedením výboru státního sekretáře Spolkového ministerstva vnitra. Pohled na komplexní cílově orientovaný controlling zavedený v SRN je vyjádřen na příkladu Ministerstva obrany SRN na obrázku 1. Bližší informace jsou dostupné v příslušné literatuře (Jiráňová, 2009 nebo Krč, 2011).



Obrázek 1 Controlling v Ministerstvu obrany SRN – Bundeswehr

Zdroj: (Jiráňová, 2009)

2 Kapitola – Implementace finančního controllingu do podmínek státní správy

2.1 Vymezení a cíle controllingu v podmínkách státní správy ČR

Controlling v prostředí státní správy lze definovat jako nástroj či metodu neustálého sledování vztahu mezi vstupy a výstupy v procesu řízení. Podle výkladového slovníku, který je součástí Koncepce rozvoje systému finanční kontroly v ČR, (<http://www.mfcr.cz/>) se controllingem rozumí: "Manažerské účetnictví (kontrolní mechanismus) pro potřeby integrovaného – administrativního a finančního – řízení, které je orientováno na efektivnost řízení subjektu veřejného sektoru, nikoliv pouze na stránku informační. Jde o propojení:

- informačních, řídicích (rozhodovacích) a prováděcích činností.
- Provozní a finanční stránky činností.
- Plánu (rozpočtu) a skutečnosti (účetnictví).
- Řízení vlastních výkonů v podsystémech řízení.

Cílem controllingu ve státní správě je prostřednictvím systému sběru a zpracování ekonomických informací zvyšování hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti výdajů a zajišťování větší výkonnosti organizace a zvýšení transparentnosti a důvěryhodnosti státní správy.

Finanční controlling jako základní nositel ekonomických informací by měl obsahovat minimálně následující prvky:

- Účetnictví;

- Manažerské účetnictví;
- Stanovení ukazatelů výkonnosti, měření a hodnocení cílových hodnot;
- Cílově orientované finanční plánování a rozpočtování;
- Kontrolu, analýzu a vyhodnocení odchylek;
- Systém výkazů a hlášení;
- Jednotné softwarové nástroje k realizaci controllingu.

Implementace controllingu je věcí projektového řízení zpracovaného na základě metodiky logického rámce (Grasseová, 2007). Základním problémem implementace finančního controllingu orientovaného na cíle je:

- Vymezení cílů, funkcí a místa finančního controllingu jako nástroje ekonomického řízení v systému řízení daného ústředního orgánů státní správy.
- Koncepte implementace finančního controllingu zahrnující nejen vlastní konstrukci, ale i způsob propojení na ostatní controllingové prvky (např. personální).
- Komplexní kalkulaci nákladů na zavedení controllingu a očekávaných přínosů.
- Vymezení a stanovení ukazatelů výkonnosti organizace a měření a hodnocení jejich cílových hodnot,
- Výběr odpovídající metody alokace zdrojů, finančního plánování a rozpočtování, manažerského účetnictví jako základních prvků finančního controllingu.

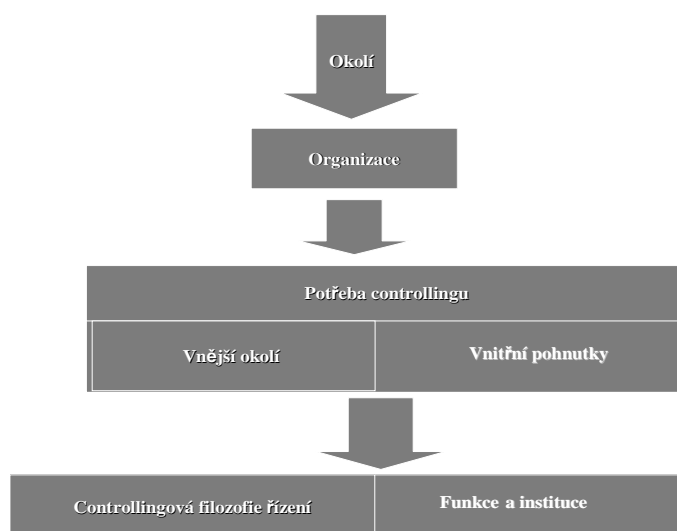
Základním strategickým přístupem k implementaci finančního controllingu do podmínek ústředních orgánů státní správy jsou (Horák, 2011):

- Vůle politiků controlling důsledně zavést a využívat k racionalizaci veřejných výdajů.
- Spolupráce zaměstnanců orgánů státní správy, manažerů a teoretiků v dané oblasti;
- Procesní a nákladově užitková (výsledková) orientace;
- Důsledné dodržování a vyžadování zákonů a dalších právních předpisů;
- Využívání poznatků dobré praxe v zahraničí i v tuzemsku;
- Efektivní využívání podpory informačních technologií.

Controlling je metodou, která sbírá, analyzuje informace ex post. Na základě jejich zpracování předkládá informace pro rozhodnutí ex ante. Tedy vychází z potřeby řady informací z vnějšího či vnitřního prostředí organizace. Celý proces je možno vyjádřit na následujícím obrázku 2.

Z výše uvedeného vyplývají různé koncepte controllingu, které mohou být využívány ve veřejném sektoru. Jsou to koncepte orientované (Eschenbach, 2000):

- na početnictví (manažerské účetnictví),
- na informace jako koncepci podporující zejména informační funkcí controllingu v manažerském informačním systému,
- vztažené k systému řízení zaměřenou na zvýšení efektivnosti řízení a zvyšování schopností podniku. Ty se dále člení:
 - na koncepci orientovanou na plánování a
 - koncepci orientovanou na koordinaci.
- přístupy praktiků, které chápou význam cílově orientovaného přístupu controllingu pro budoucí výnosy a přežití firmy. Ze svého praktického pohledu využívají nákladové účetnictví a integrují ho s plánováním do systému vnitřního řízení.



Obrázek 2 Filozofie controllingového přístupu (Eschenbach, 2000)

Controlling by měl být:

- cílově orientovaný a
- založený na plánování a kontrole.
- Anticipativní (reagující na budoucí změny),
- Adaptivní (přizpůsobující se stávajícím změnám).
- Flexibilní a rychlé (decentralizované).
- Mající dopřednou a zpětnou vazbu.

Koncepce a funkce controllingu je zaměřena na:

- Výkony: z pohledu koordinace a inovace činností.
- Služby: poskytující požadované informace a poradenství.
- Systém: a z toho plynoucí úlohy, nástroje, organizace controllingu.

2.2 Politické, právní a organizační předpoklady a minimální požadavky

Základní nutným předpokladem zavedení controllingu do státní správy je vždy politická vůle zajistit efektivní řízení veřejných záležitostí, tak jako důsledné prosazení projektu v objasňovací a realizační fázi. Jde o to, vysvětlit občanům přínosy i náklady takového kroku. Zejména z toho důvodu, že se jedná o dlouhodobou věc, jejíž přínosy ocení občané i organizace až po deseti i více letech. Další nutným předpokladem je mít připravené veškeré dílčí projekty, hodnotit jejich uskutečnění, pravidelně informovat občany o postupných krocích. Odpovědnost za implementaci controllingu nese více vlád a měla by být zajištěna kontinuita pod vedením např. ministerstva vnitra nebo speciálně vytvořeného nezávislého orgánu s kompetencemi ministerstva.

Po právní stránce se jedná o vytvoření legislativního prostředí vhodného pro uplatnění controllingu ve formě přijetí nových a zrušení či úpravu stávajících zákonů a vyhlášek, které budou odrážet patřičné změny kompetencí úředníků, politiků, ale také institucí. Zásadním úkolem organizačních opatření je zefektivnění struktur orgánů státní správy, příprava lidí a úprava či pořízení nových informačních technologií.

Proces zavádění controllingu je dlouhodobým počinem jak vyplývá z příkladu SRN. Není to otázka politické kampaně, ale dlouhodobé objasňovací práce politiků i odborníků. Instituce státní správy by měla splňovat minimální požadavky (Eschenbach, 2000):

A. Technickoorganizační:

- Nastavené plánovací a kontrolní systémy.
- Manažersky orientované účetnictví.
- Technologie zpracování informací.

B. Mentální:

- Chápání potřeby controllingu.
- Vyžaduje aktivní přístup a podpora zavedení controllingu.
- Mít povědomí o controllingu.

Neexistuje vzorové řešení implementace controllingu. Můžeme se seznamovat s různými variantami, ale je nutno vždy respektovat podmínky daného státu (právní, historické, ekonomické, politické, sociální, geografické aj.). Je nutno vycházet z obecné koncepce, která reaguje na okolí organizace, koncepce řízení, z čehož vyplynou požadavky a cíle a funkce controllingu.

2.3 Analýza současného stavu plnění nezbytných předpokladů

Nejproblematictější se jeví naplnění nezbytného a zásadního předpokladu realizace controllingu do státní správy. Politická kultura, úroveň míry korupce a nezájem politiků řešit důsledně a komplexně problémy řízení veřejných financí, a malý tlak veřejnosti ke změně chování politiků nevytvářejí optimální prostředí pro úspěšnou realizaci projektu zavedení controllingu do řízení státní správy.

Audity různých institucí státní správy prováděné externími či interními auditory buď jsou prováděny nedůsledně či nejsou řádně dokončeny (např. Ministerstvo obrany) nebo poukazují na značné nedostatky v organizaci a řízení, na neefektivnost výdajů, jak se např. Uvádí v Kontrolních závěrečích NKÚ. Závěry jsou ministry či vedoucími institucí jsou často zpochybňovány a opatření bývají nedůsledně realizovaná. Tzn., že plánovací a kontrolní systémy jsou neefektivní.

Postupně pomalým tempem přijímají pod tlakem institucí EU opatření vedoucí k vybudování Integrovaného informačního systému státní pokladny (IISSP) a využití controllingu v řízení státní správy. IISSP zahrnuje relativně samostatné podsystémy:

1. Rozpočtový informační systém (RIS),
2. Platební styk (PS).
3. Centrální účetní systém (CÚS).
4. Manažerský informační systém (MIS).
5. Systém pro řízení státního dluhu (ŘSD).

Z výše uvedených prvků jsou postupně se značnými problémy realizovány aktuální účetnictví a cílově orientované rozpočtování. Doposud není zavedeno manažerské účetnictví u institucí státní správy. Z hlediska mentálních požadavků je možno konstatovat, že potřeba controllingu zatím byla veřejně proklamována pouze u rezortu obrany, což je málo. Finanční náklady na zavedení controllingu vzhledem k existenci různých softwarových produktů není zanedbatelná, ale k možným přínosům by mohly být přijatelné. Z uvedených důvodů jsem došel k závěru, že implementace controllingu není v institucích státní správy realizovatelná v nejbližších pěti letech.

3. Možná implementace controllingu v rezortu obrany případová studie

Bílá kniha o obraně stanovuje úkol pro ministerstvo obrany zavést controlling do roku 2013. Práce byly zahájeny v roce 2011. Zavedení controllingu bylo tedy strategickým rozhodnutím, které ovlivní budoucí činnost organizace. Implementace by měla být řízená jako projekt. Z Bílé knihy o obraně není jasné, zda zavedení controllingu se bude realizovat postupně nebo naráz v celé organizaci. Důležitá je otázka akceptace projektu jejími účastníky (vedením – obava ze ztráty moci,

účetnictví, rozpočet – vznik konkurence, v rámci výcviku či vzdělávání – další kontroly jejich práce, sledování hospodárnosti atd.) Proto je nutno analyzovat nejdříve stav připravenosti splnění minimálních požadavků a předpokladů.

Ze zhodnocení stavu připravenosti rezortu obrany na implementaci nevyplývají příznivé výsledky. Systém cílově orientovaného plánování a rozpočtování se nastavil a nyní dochází k jeho optimalizaci. Tato podmínka je sice formálně splněná, ale vykazuje nedostatky. Manažerské účetnictví zatím není v rezortu zavedeno, ale některé jeho prvky již s určitými výhradami fungují.

Díky již zavedeným ekonomickým informačním systémům (finanční, personální a logistický), které sice nejsou integrovány do manažerského informačního systému, se tato podmínka jeví v oblasti technologií téměř splněná a je připravena k akceptaci controllingového pojetí. Informační systém (výkaznictví) dostatečnou vypovídací schopnost. Lidé nejsou připraveni na implementaci controllingu. Z hlediska porovnání finančních nákladů (výdajů) na zavedení a provoz controllingu a plynoucích užitek ze zavedení a provozování controllingu je možno odhadnout reálnou výhodnost a návratnost vynaložené investice.

Když vycházíme z objemu běžných a kapitálových výdajů mimo výplaty fyzickým osobám a transferových plateb na rok 2011, výdaje na běžné a kapitálové výdaje rezortu činí cca 22,2 mld. Kč (Horák, 2011). Teď si představme, že dejme tomu 10 % z toho všeho byly zakázky (Kohout, 2011), které jsou úplně zbytečné, které nejsou zapotřebí, které nemají žádný efekt, tím se dostáváme na 2,2 miliard korun. Teď si představme, že ještě v rámci těch 22,2 mld. Kč, které je určeno na zakázky, mohou být nadhodnocené o 10 % a někdy o 50 % či více. Dejme tomu, že by se mohlo celkově ušetřit 20 % z celkové sumy 22,2 miliard korun, což je 4,44 mld. Korun v jednom roce.

Řada softwarových produktů pro controlling je připravena či se již připravuje, což snižuje prvotní výdaje na vývoj. I přes to výdaje na pořízení informačních technologií pro controlling lze odhadnout na částku cca 100 mil. Korun. Tyto výdaje odhaduji, nepodařilo se mi zjistit tyto údaje.

Roční provoz, tj. výdaje na údržbu a rozvoj ekonomického informačního systému (FIS), činí cca 100 mil. Kč. Odhadem lze počáteční provozní výdaje na controlling zvýšit např. o 25 %. V dalších letech zvýšené výdaje se udrží na nižší hranici třeba 20% navýšení. Výdaje v roce pořízení včetně přípravy personálu budou činit 100 mil. Kč, na provoz částku 125 mil. Kč. Tedy celkové výdaje na controlling v 1. roce mohou dosáhnout částky cca 225 mil. Kč. V 2. roce budou provozní výdaje činit 120 mil. Kč. Předpokládejme tedy, že ve 3. roce bude controlling v rutinním provozu, což znamená, že výdaje na provoz budou činit také 110 mil. Kč.

Tedy: $225 + 120 + 110 = 455$ mil. Kč budou činit výdaje na pořízení a provoz controllingu v průběhu tří let. Jestliže controlling nám pomůže uspořit 1 % výdajů rozpočtu na pořízení investic a běžný provoz, tj. cca 222 mil. Kč až ve 3. roce, Pak se výdaje vrátí ve formě úspor neefektivních a neúčelných výdajů již do 3 let jeho rutinního provozu, tj. odhadem úspora: 4. rok 180 mil. Kč + 5. rok 220 mil. Kč. + 6. rok 222 mil. Kč tj. 622 mil. Kč.

Závěrem lze konstatovat, že v současné době nejsou splněny ani předpoklady a minimální požadavky zavedení controllingu. Termín uvedený v Bílé knize o obraně není reálný. Nicméně vzhledem k potřebě controllingu z hlediska jeho předpokládaného přínosu, je vhodné začít neprodleně s přípravou a naplněním minimálních požadavků do alespoň pěti let. Zároveň je možno začít přípravy pro implementaci finančního controllingu, jako základního pilíře controllingu v rezortu obrany.

Literatura

- [1] PROKŮPKOVÁ, D. *Controlling jako metoda moderního řízení. Účetnictví neziskového sektoru* 2/2011, Wolters Kluwer, Praha, s. 22 – 25.
- [2] SLOVNÍK CONTROLLINGU Management Press, Praha 2003, ISBN 80-7261-085-6,
- [3] ESCHENBACH, R. *Controlling*. ASPI, Praha 2000, ISBN 80-7357-035-
- [4] JIRÁŇOVÁ, B. Místo a úloha controllingu v systému ekonomického řízení Bundeswehru, doktorská disertační práce, Univerzita obrany, Brno, 2011
- [5] HORVÁTH, P. a kol. *Nová koncepce controllingu*. 1. vyd. Praha: Proffes Consulting s.r.o., 2004, s. 23.
ISBN 80-7259-002-2.
- [6] HORÁK, R. *Nové přístupy k finančnímu zabezpečení rezortu obrany*, Univerzita obrany, Brno, habilitační práce,
- [7] KRČ, M. a kol. *Německá vojenská ekonomika*, Tribun EU, Brno, 2011, ISBN 978-80-7399-253-8
- [8] GRASSEOVÁ, M. A KOL. *Procesní řízení ve veřejném a soukromém sektoru*, Computer Press, Brno, ISBN 978-80-251-1987-7, s. 54
- [9] <http://www.statnipokladnacr.cz//>
- [10] BÍLÁ KNIHA O OBRANĚ, Ministerstvo obrany, Praha, 2011 schváleno usnesením Vlády ČR číslo 369 ze dne 18. května 2011. ISBN 978-80-7278-564-3

Kontakt na autory:

Doc. Ing. Roman Horák, CSc.

Univerzita obrany, katedra ekonomie

Kounicova 65

602 00 Brno

ČR

roman.horak@unob.cz

www.unob.cz

Krátká informace o autorech:

Autor pracuje na katedře ekonomie, Fakulta ekonomiky a managementu, Univerzita obrany v Brně. Specializuje se na finanční řízení ve veřejném sektoru a v rezortu obrany. Během své praxe působil na různých ekonomických funkcích v rezortu obrany. V současné době mimo výuky v rámci akreditovaného vzdělávání vyučuje v kariérových i odborných kurzech rezortu obrany i civilním sektoru. Je členem pracovní komise pro finanční standardizaci v rámci NATO (MC JSB FWG). Je řešitelem a spoluřešitelem několika vědeckých projektů zaměřených do problematiky řízení ve veřejném sektoru. Publikuje v odborných časopisech, na konferencích, vydal či byl spoluautorem vědeckých publikací.

DEFICIT VEŘEJNÝCH FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY A MOŽNOSTI JEHO ŘEŠENÍ

DEFICIT OF PUBLIC FINANCE IN THE CZECH REPUBLIC AND ITS POSSIBLE SOLUTIONS

Richard POSPÍŠIL

Univerzita Palackého v Olomouci

Anotace: *Veřejné finance České republiky vykazují v rámci zemí Evropské unie přijatelný deficit 42 % HDP. Znepokojivý je však jeho vývoj, neboť mezi léty 2010 a 2011 se zvýšil o 3 % a veřejný dluh v roce 2011 dosáhl 4,6 % HDP, čímž Česká republika neplní Maastrichtské kritérium na dlouhodobou udržitelnost veřejných financí. Jedinou možností na ozdravení veřejných financí je postupně a důsledně snižovat náklady dluhové služby, což se týká jak příjmové, tak i výdajové stránky veřejných rozpočtů. Současná výše veřejného deficitu je dlouhodobě neudržitelná, navíc jeho snižování je v období hospodářské a finanční krize velmi obtížné a politicky citlivé. Některá opatření přijatá ke snížení dluhu také mohou akcelarovat inflaci nebo vytlačovat investice, a tím brzdit hospodářský růst. Článek se zabývá možnostmi snižování veřejného dluhu v České republice v kontextu tuzemského i evropského a světového vývoje.*

Abstract: *Among the EU countries the public finance in the Czech republic shows acceptable deficit of 42 % of GDP. But its development is quite disturbing, because between 2010 and 2011 the public debt increased by 3 %, deficit in 2011 reached out 4,6 % of GDP, so that the Czech republic fails the Maastricht criteria of government finance. The only option for recovery of government finance is to gradually and consistently lower the costs of debt service, with respect to revenue and expenditure side of public budgets. The current level of public debt is untenable and its reduction in the period of financial crisis is very difficult and politically sensitive. Some of the measures taken to reduction of public debt can accelerate inflation and crowd out the investment. The article deals with the possibilities of reducing public debt in context of domestic and world development.*

Klíčová slova: *veřejné finance, deficit, Maastrichtská kritéria, finanční krize*

Keywords: *public finance, deficit, Maastricht criteria, financial crisis*

1 Úvod

I když je celková výše vládního i veřejného zadlužení v České republice v porovnání s většinou zemí EU na relativně nízké úrovni, vykazují schodky zadluženosti vlivem stagnace a poklesu HDP rostoucí trend. Jakkoliv přijetí eura Českou republikou není v současnosti politickou ani ekonomickou prioritou, Česká republika vlivem výše zadluženosti neplní Maastrichtské konvergenční kritérium na dlouhodobě udržitelný stav veřejných financí podle článku 140(1) odst. 2 druhé odrážky Smlouvy o fungování EU (Lisabonská smlouva). V prosinci 2009 byla také již podruhé s Českou republikou zahájena Procedura při nadměrném schodku podle článku 126(6) Smlouvy o fungování EU.

Výše uvedené kritérium je splněno, pokud poměr plánovaného nebo skutečného schodku veřejných financí k HDP nepřekročí referenční hodnotu 3 % HDP (ledaže by buď poměr podstatně a nepřetržitě klesal a dosáhl úrovně, která se blíží doporučené hodnotě, nebo překročení

doporučované hodnoty bylo pouze výjimečné a dočasné a poměr zůstával blízko k doporučené hodnotě) a poměr vládního zadlužení k HDP nepřekročí doporučenou hodnotu 60 % HDP (ledaže se poměr dostatečně snižuje a blíží se uspokojivým tempem k doporučené hodnotě). Kritérium dlouhodobé udržitelnosti veřejných financí je splněno pouze tehdy, jsou-li udržitelně a kumulativně splněna obě dvě fiskální kritéria současně, tj. kritérium vládního deficitu v běžném roce i celkového vládního dluhu.

Tabulka 1.1: Saldo sektoru vládních institucí (v % HDP)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Kritérium	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0
Česká republika	-0,7	-2,7	-5,8	-5,1	-4,6	-3,5	-2,9

Zdroj: ČSÚ, Notifikace vládního deficitu a vládního dluhu, Fiskální výhled MF ČR

Tabulka 1.2: Vládní dluh (v % HDP)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Kritérium	-60,0	-60,0	-60,0	-60,0	-60,0	-60,0	-60,0
Česká republika	-29,0	-30,0	-35,3	-39,3	-42,1	-42,9	-43,3

Zdroj: ČSÚ, Notifikace vládního deficitu a vládního dluhu, Fiskální výhled MF ČR

Z výše uvedeného vývoje hodnot salda vládních institucí i vládního dluhu plyne, že ke zhoršování deficitu veřejných financí a k jeho akceleraci dochází zejména od roku 2008 v souvislosti s plným nástupem finanční krize, která posléze přerostla v krizi hospodářskou. Úsporná opatření přijatá v roce 2010 a 2011 sice vedou ke zpomalení dynamiky růstu deficitů, ale bez strukturálních reforem bude mít jejich pozitivní dopad jen omezené trvání.

Uklidňující nemůže být ani fakt, že řada zemí Evropské unie i členských zemí eurozóny vykazovala v roce 2010 často i podstatně horší hodnoty deficitu než Česká republika. Z nejvyspělejších ekonomik jde například o Francii (vládní dluh 84,2 % HDP), Velkou Británii (76,7 % HDP) a Německo (75,3 % HDP). Extrémní zadlužení vykazuje Řecko (přes 160 % HDP) a Itálie (přes 120 % HDP), naopak například Estonsko pouze 8,1 % HDP. Rozhodnutí Rady podle článku 126(6) Smlouvy o fungování EU o existenci nadměrného schodku se v současnosti vztahuje na 20 z 27 členských zemí EU. Z výše uvedených hodnot je zřejmé, že Rozhodnutí o nadměrném schodku se vztahuje i na Českou republiku, a to za našeho členství už podruhé – poprvé mezi léty 2004 a 2008 a podruhé od prosince 2009 dosud.

2 Situace v České republice

Vedle výše uvedených deficitů je rizikem pro dlouhodobě udržitelný stav veřejných financí v ČR i přetrvávající celosvětová hospodářská krize a v oblasti fiskální politiky vysoký objem mandatorních výdajů. To souvisí s dosud neprovedenými reformami v oblasti zdravotnictví a v oblasti penzijního systému se současnými negativními dopady očekávaných demografických změn.

Výše uvedené charakteristiky lze sledovat i u ostatních členských států EU, přičemž hospodářská recese v řadě z nich dosáhla ještě větší hloubky. Jako malá otevřená ekonomika nemá ČR jinou možnost, než svoje hospodářské oživení spojit s oživením v okolních státech. Z tohoto důvodu se nelze aktuálně spoléhat na nastartování ekonomiky skrze ekonomiky ostatních zemí. Jedinou možností je spíše promyšlenými anticyklickými opatřeními v oblasti měnové a fiskální politiky mírnit dopady hospodářské krize a budovat co možná nejlepší výchozí podmínky po jejím odeznění.

Tabulka 2.1: Plánovaná a skutečná bilance státních rozpočtů ČR v letech 2005 až 2011 (v mld. Kč)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Plánované příjmy	824,8	884,3	949,4	1035,6	1114,0	1022,0	1044,0
Plánované výdaje	908,4	958,7	1040,7	1107,3	1152,1	1185,0	1179,0
Plánovaná bilance	-83,5	-74,4	-91,3	-70,8	-38,1	-163,0	-135,0
Skutečné příjmy	866,5	923,3	1025,9	1064,5	974,8	1000,4	-
Skutečné výdaje	922,9	1020,6	1092,5	1083,9	1167,0	1156,8	-
Skutečná bilance	-56,4	-97,3	-66,4	-19,4	-192,2	-156,4	-

Zdroj: Zákony o státním rozpočtu České republiky na léta 2005 až 2011

K 30.6. 2011 dosáhlo skutečné saldo státního rozpočtu -62,9 mld. Kč (46,6 %). Z výše uvedených hodnot plyne, že vysoké saldo státního rozpočtu se časově kryje s důsledky finanční a hospodářské krize – s nástupem v roce 2009. Dle státního rozpočtu na rok 2012 plánuje stát deficit ve výši -105 mld. Kč při očekávaných příjmech 1084 mld. Kč a očekávaných výdajích 1189 mld. Kč. I když vykazuje (v letech 2009 až 2011 skutečný a v roce 2012 plánovaný) deficit postupně klesající výši, je z celkového stavu státních financí zřejmé přetrvávání krize s negativními fiskálními dopady jak na straně příjmů, tak i výdajů.

V delší časové perspektivě představuje jedno z největších nebezpečí pro Českou republiku rychlý nárůst výdajů na obsluhu státního dluhu (tzv. ukazatel dluhové služby). V roce 2011 byla ČR nucena vyčlenit více než 68 mld. Kč na financování úroků z emitovaných dluhopisů a přijatých úvěrů. V příštím roce by částka měla stoupnout na více než 75 mld. Kč (téměř 7 % příjmů státního rozpočtu).

Dopady hospodářské krize se už více než dva roky projevují i ve vysoké míře dlouhodobé nezaměstnanosti, která spolu se stárnutím populace neúměrně zatěžuje státní finance a ohrožuje

jejich dlouhodobou udržitelnost. Fundamentální problémy na trhu práce plynoucí z nastavení výše daní, odvodů i sociálních dávek vedou k jeho nepružnosti a malé motivaci zaměstnanců. Souběžným problémem je i nízká kvalifikace dlouhodobě nezaměstnaných osob a často strukturálně nevhodná skladba studijních programů a oborů vysokých škol. Stále nevyřešená je i definitivní podoba penzijní reformy, jejíž schválení naráží na politické problémy. Za reformu penzijního systému lze stěží považovat tzv. druhý pilíř a zvýšení věku odchodu do důchodu. Nevyřešená je i podoba reformy zdravotnictví, především jeho obrovská nákladovost, struktura nabídky zdravotní péče, lékařské standardy a léková politika. I zde narážejí reformy na politické problémy s jejich schvalováním.

Do nedávné doby neznámým negativním faktorem jsou i hluboké fiskální problémy v eurozóně. Důvěra investorů v českou korunu na pozadí fiskálních problémů v Řecku a v některých ostatních státech eurozóny posiluje její kurz a mírní nabídkové šoky z možného růstu inflace. Na základě důvěry investorů se ČR těší i oblibě při emisích státních dluhopisů, a těží tak z relativně nízkých úroků, a to i v porovnání s některými tradičními velkými zeměmi EU. Pokud se však různými průběžně diskutovanými záchrannými akcemi, balíčky a fondy podaří eurozóně nastolené problémy zvládnout, může naopak Česká republika nebo středoevropský region důvěru investorů pozbýt a náklady na obsluhu státního dluhu se mohou zvýšit.

Z řady výše uvedených důvodů Česká republika nyní aktivně neusiluje o svůj vstup do eurozóny a nebylo určeno ani orientační datum našeho vstupu. Navíc Česká republika nyní neplní kritérium na schodek veřejných financí k HDP a některá další kritéria nelze vyhodnotit, i když jejich splnění by v současnosti zřejmě nebyl problém. Vstup České republiky do eurozóny tedy není v současnosti naší prioritou. Tomu musí předcházet velmi kvalifikované zodpovězení řady otázek z nejširších oblastí ekonomiky, národního hospodářství, financí, rozpočtové a měnové politiky, sociální oblasti a zahraniční politiky. Svoje odpovědi na řadu především fiskálních otázek bude muset najít i eurozóna sama. Posilování nominálního kurzu české koruny k euru lze - s určitými výkyvy - očekávat i v následujícím střednědobém horizontu a to pozvolným tempem 2 až 3,5 % ročně.

3 Možnosti řešení

Veřejné finance v České republice trpěly v posledních patnácti letech chronickými strukturálními deficity, a to dokonce i v období hospodářského růstu. Hospodářská recese posledních tří let jen akcelerovala nutnost jejich reforem a jejich konsolidace. Odbourání opakujících se každoročních deficitů spolu s reformou zdravotního a penzijního systému jsou nezbytným předpokladem udržení konkurenceschopnosti České republiky ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Udržitelnost veřejných financí – především státního rozpočtu a rozpočtů krajů a obcí – by měla být průřezovým cílem, který by se měl promítat do všech sfér ekonomiky, resp. veřejné správy. Všechna přijatá rozpočtová opatření by měla být rozpočtově neutrální a v době hospodářského růstu přebytková. Tak dojde k vytvoření fiskálního polštáře pro případ další recese nebo akutních neočekávaných potřeb státu.

Z pohledu působení veřejných financí na ekonomiku jako celek bude zásadní jejich stabilizační působení na ekonomiku, které je podmíněno jejich dlouhodobou udržitelností a rozpočtovou disciplínou. Čím stabilnější a vyrovnanější veřejné finance budou, tím účinnější bude v případě potřeby užití vestavěných stabilizátorů i diskrečních opatření. Úsporná opatření by měla být motivována nejen snahou omezit veřejné výdaje, ale především nastartovat udržitelný růst, který bude základem naší konkurenceschopnosti. Reformy se tedy nemohou skládat toliko z rozpočtových

škrtů na straně výdajů, ale také z prorůstových stimulačních opatření, které v sobě budou zahrnovat i větší vymahatelnost práva a zlepšení celkových podmínek pro podnikání a jeho rozvoj.

Nezbytnou podmínkou pro nastolení a udržení rozpočtové disciplíny bude účinné a efektivní fungování veřejné správy při využívání veřejných prostředků. Důležitou součástí této podmínky je zvýšení transparentnosti ve všech činnostech při správě veřejných prostředků a také odhodlaný boj proti korupci. Reforma ve svojí podstatě obsahuje stovky a tisíce jednotlivostí a vazeb, z hlediska základního členění a objemu veřejných prostředků jsou nejdůležitějšími daňová reforma, důchodová reforma a reforma zdravotní péče.

Daňová reforma je prioritním pilířem dlouhodobé udržitelnosti systému veřejných financí. Nezbytným předpokladem úspěšné reformy v oblasti daní je koncepční provádění reformy s ohledem na efektivní daňovou sazbu, která bude podporovat konkurenceschopnost domácí ekonomiky. Reforma musí být nastavena tak, aby podporovala hospodářský růst a opětovný příchod zahraničních investic. Nejde jen o vlastní nastavení výše daňové zátěže, ale i o zjednodušení daňového systému a snížení administrativní zátěže jak na straně státu, tak i daňových poplatníků. Reforma by měla v nejvyšší možné míře odstranit daňové výjimky a ponechat pouze ty, které budou odpovídat prioritám vlády na udržitelnost veřejných financí. Jde především o podporu rodin s dětmi, neboť budoucí daňoví poplatníci umožňují udržitelnost celé soustavy veřejných rozpočtů v dlouhodobějším horizontu. Výjimky by nadále měly existovat pro oblast vědy a výzkumu, zajištění na stáří a zajištění vlastního bydlení a také v oblasti výdajových paušálů pro živnostníky.

Daňová reforma by neměla již dále zvyšovat přímé zdanění práce a kapitálových výnosů, ale měla by spočívat spíše na úpravě v oblasti nepřímých daní. Od 1.1. 2013 tak dojde ke sjednocení dvou sazeb daně z přidané hodnoty na 17,5 %. I když výše této daně není v rámci EU nejvyšší (Dánsko), lze ji již považovat za hraniční, aby nedocházelo ke známému efektu vytěsňování investic. Odhaduje se navíc, že předmětná výše DPH zvýší roční míru inflace o cca 1 %. Lze jen doporučit opuštění konceptu superhrubé mzdy a úpravu a nastolení jednotné sazby daně z příjmů pro fyzické a právnické osoby na 19 %.

Spolu s úpravou v daňové oblasti bude nutno provést rovněž racionalizaci výplat sociálních dávek. Provázaností daňové a sociální politiky je třeba znevýhodnit dlouhodobou ekonomickou neaktivitu, či přímo vyhýbání se práci. Je nutno podporovat mladé rodiny s dětmi a umožnit jim skloubení pracovního a profesionálního života s péčí o děti. Na péči o děti by měl stát nahlížet jako na společensky hodnotnou, ekonomickou a vyčíslitelnou činnost. V oblasti racionalizace dávek bude vhodné odbourat duplicity ve slevách na dani s výplatou rodičovského příspěvku, neboť skupina jejich příjemců bývá totožná.

Racionalizaci a vyšší efektivnosti při výběru a správě veřejných prostředků by mělo přispět vytvoření tzv. jednotného inkasního místa. Tento krok pravděpodobně povede ke snížení nákladů na straně státu a ke zvýšené dohlídkovosti a zvýšenému objemu vybraných prostředků. Jejich základem se stanou stávající územní finanční orgány, celní orgány a také orgány České správy sociálního zabezpečení. Tento projekt má být dokončen k 1.1. 2014.

Souběžně s daňovou reformou je nezbytné provést i důchodovou reformu, jakkoliv se jedná o sociálně a politicky citlivé téma. V rámci tzv. malé důchodové reformy vláda změnila konstrukci pro výpočet důchodů a posílila zásluhovost systému ve prospěch vyšších příjmových skupin (v souladu

s nálezem Ústavního soudu č. 135/2010 Sb.). Spolu s tímto opatřením vláda pokračovala ve zvyšování věku odchodu do důchodu a rozšířila rozhodné období pro výpočet starobní penze na tzv. celoživotní.

V rámci tzv. velké důchodové reformy vláda nabízí občanům přesměřovat si 3 % z vyměřovací části pojistného do tzv. II.pilíře pod podmínkou, že si platbu navýší o další 2 % z vyměřovacího základu. Pojištěnci, kteří v okamžiku spuštění reformy budou starší 35 let, dostanou možnost učinit rozhodnutí o vstupu ve lhůtě 6 měsíců. Současně dostanou pojištěnci možnost zvýšit příjmy rodičů pobírajících starobní důchod tím, že jim poskytnou 1 % z vyměřovacího základu pro pojistné. Výše uvedené reformy v důchodové oblasti sice nezlepší fiskální vztah, avšak po roce 2020 přinášejí naději na konsolidaci důchodového účtu.

V jejich souvislosti je však nutno připomenout reálná nebezpečí, která mohou nastat. Jde jednak o snahu opozice napadnout reformy u Ústavního soudu s cílem je po volbách zcela zrušit, což má na odhodlání obyvatelstva – pojištěnců – silně negativní vliv. Dále jde – z ekonomického hlediska – o nedostatečné prodloužení věku odchodu do důchodu. Aby byl důchodový systém dlouhodobě v rovnováze a s ohledem na demografický vývoj a prodlužující se střední dobu dožití, je důchodový věk nutno prodloužit na 70, nebo dokonce 73 let a sjednotit jej u mužů i žen. Rovněž je nutno více přímo i nepřímo podporovat důchodové spoření obyvatel v soukromých penzijních fondech. Průměrná měsíční spořená částka 400 Kč je nedostatečná.

V oblasti zdravotní reformy je třeba vytvořit tzv. úhradové standardy zdravotní péče a definovat nadstandard, dále vytvořit celorepublikovou strukturu a centra zdravotní péče, dále efektivní kontrolní mechanismy pro vstup nových zdravotních technologií, upravit práva a povinnosti zdravotních pojišťoven za účelem větší transparentnosti a vyšších úspor, zefektivnit systém vzdělávání lékařů a zavádět ve větší míře informačně kontrolní technologie. Zvláštní pozornost by měla být věnována i péči na rozhraní zdravotní – sociální péče a péče o dlouhodobě nemocné.

Bude třeba vypracovat návrh nového zákona o zdravotním pojištění, který bude společnou právní normou pro všechny zdravotní pojišťovny v ČR, včetně dohledu nad nimi. Zákon by měl nově upravit účast na veřejném zdravotním pojištění, povinnosti a nároky pojištěnců na čerpání péče hrazené ze zdravotního pojištění – tzv. úhradové standardy. Zvýšení efektivity by se dosáhlo kategorizací zdravotnických prostředků i léků a dozorem a regulací léčiv. Musí být nastolen referenční princip úhrady ze zdravotního pojištění dle zásady „za stejný efekt stejná náhrada“.

Dlouhodobě udržitelné a funkční veřejné finance jsou nezbytným předpokladem dlouhodobě konkurenceschopné ekonomiky a dlouhodobě udržitelného rozvoje. Střednědobým cílem vlády jsou vyrovnané veřejné rozpočty v roce 2016. Pokud nedojde ke změně kurzu politiky po volbách, bude dodržena rozpočtová kázeň, budou zohledněny a splněny výše uvedené náměty, nebo alespoň některé z nich a pokud nedojde k neočekávanému vývoji na světové scéně, je výše uvedená rovnováha v roce 2016 reálná. Každá vláda by měla vést transparentní a odpovědnou politiku, která v budoucnosti neohrozí stabilitu veřejných financí. Obezřetné zacházení s veřejnými prostředky je jednou ze základních cest vedoucích k udržitelnosti veřejných rozpočtů. To se týká výdajové stránky státního rozpočtu i ostatních veřejných rozpočtů. Na příjmové stránce jde především o efektivitu daňového systému a systému eliminujícího možnost daňových úniků. Obě priority lze pak naplnit prostřednictvím vzájemné vyváženosti tří základních předpokladů – prevence, průhlednosti a následného postihu. Tyto atributy jsou nezbytné i pro udržení konkurenceschopnosti České republiky v mezinárodním měřítku.

Literatura

- [1] Fiskální výhled Ministerstva financí České republiky, 2011, dostupné z www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/ek_fiskalni_vyhledy.html
- [2] Národní program reformy České republiky 2011, 2011, dostupné z www.vlada.cz/scripts/file.php?id=2896
- [3] Vyhodnocení plnění Maastrichtských konvergenčních kritérií a stupně ekonomické sladění ČR s eurozónou, Společný dokument MF ČR a ČNB ze dne 22.12.2010, 2010, dostupné z www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2010/081217_sladenost.html
- [4] Zákon č. 675/2004 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2005
- [5] Zákon č. 543/2005 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2006
- [6] Zákon č. 622/2006 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2007
- [7] Zákon č. 360/2007 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2008
- [8] Zákon č. 475/2008 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2009
- [9] Zákon č. 487/2009 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2010
- [10] Zákon č. 433/2010 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2011
- [11] Nález Ústavního soudu ze dne 23. března 2010 ve věci návrhu na zrušení § 15 zákona č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění

Kontakt na autora:

Doc. Ing. Richard Pospíšil, Ph.D.

KAE UPOL

Křížkovského 12

771 80 Olomouc

Česká republika

email: richard.pospisil@upol.cz

Krátká informace o autorovi:

Autor pracuje na Univerzitě Palackého od roku 1997, řadu let externě spolupracuje s Katedrou aplikované ekonomie, od roku 2011 interně. Ve svojí vědecké a odborné práci se věnuje problematice zemědělské ekonomiky a také problematice veřejné ekonomiky a veřejných financí. Pedagogicky rovněž působí na Moravské vysoké škole Olomouc a řadu let působí rovněž jako externí lektor Ministerstva financí ČR. V roce 2009 se habilitoval na Mendelově univerzitě v Brně pro obor ekonomika a management.

DISCLOSURE OF SOCIAL INFORMATION IN SOCIAL MEDIA AND WEB SITES: A CASE STUDY OF LITHUANIAN DAIRY INDUSTRY

Lina DAGILIENĖ

Kaunas University of Technology

Annotation: *Contemporary market conditions, social media is becoming an attractive tool for business entities to communicate with customers. While business entities are encouraged to behave ethically, that is to provide quality services and products, with staff to act responsibly, to be responsible environmental and market issues. This article presents the social disclosure in social media and web sites of Lithuanian dairy industry. Based on the use of social media in Lithuania, the most popular social media, according to an annual growth rate, were chosen. This article has examined how social information about market, products, human resources, environment and society is revealed in these social media and web sites with comparable disclosures. The results of investigation showed that dairy industry's participation in social media is mainly focused on brand advertising. Issues relating to social responsibility about products, environment, human resources and community are disclosed only fragmentally in web sites.*

Keywords: *social information, social media, web sites*

Introduction

Business around the world launched a massive use of new communication channels - social media. Customers are increasingly more interested in quality of products and environment and they use the way of social media. Recent research shows that social media affects brand awareness, and even corporate earnings. In 2009, "Engagement db" study showed that in terms of most valuable brands in the world seen a direct link between their financial performance and activity in social media. For example, 65% of companies in the "Fortune Global 100" list of active profiles to the Twitter website, 54% - fan clubs on Facebook, 50% use YouTube video channels and 33% have regular reviews of corporate blogs. The survey also revealed that the brands that aggressively and intelligently use the social media opportunities are financially successful.

On the other hand the business impact to society has increased because of expansion of globalization and advanced technology. Large companies are driven to act ethically and socially in order to diminish negative effects of their activity. In order to gain more customers and the public trust, the companies are likely to reveal more positive about their social activities. Number of researches were carried out to evaluate social responsibility policy in financial reporting, annual reports (Lanis&Waller, 2009; Dagiliene, 2010; Murthy, 2008), social responsibility reports (Dagiliene & Gokiene, 2011). However, it is not enough to value corporate social responsibility just on the basis of annual report, because companies more and more use media for communication with their stakeholders (Zeghal & Sadrudin, 2004).

The **research aim of this article:** to investigate disclosure of social information in social media and web sites of dairy industry companies.

The *research object* is disclosed social information in social media and web sites.

The *research methods* applied in this article are the analysis of scientific literature on the subject and its logical generalization, the examination of separate cases of Lithuanian dairy industry.

1. Interactions between social information and social media

1.1. Theoretical background

Companies seek to create a positive image of their business. In the current business environment it is often not enough just to earn maximum profits. Growing competition in the market aims the companies to show not only a strong financial position, but also its social responsibility with their stakeholders. At the same time it is very difficult to assess the level of social activity. Primarily due to the fact that social disclosure is voluntary and very heterogeneous. In this research it is guided by the concept of corporate social responsibility.

Secondly, the problem of sources of social disclosure. As social information is voluntary in nature, it is important to identify sources of disclosure for social information. The biggest voluntary initiative of CSR worldwide is Global Compact. Since 2005, there is the National Network of Responsible Business operating as part of the Global Compact initiative in Lithuania. Lithuania has a relatively recent development of socially responsible business. So far, however, remains a socially responsible business is more incentive. Companies that joined the Global Compact, declare that they apply 10 principles of social responsibility, disclosing in annual social reports for stakeholders. We cannot use this source because only a few companies prepare social responsibility reports. So in this research it is used one more source of information – online communications to disclose social information.

Social media scale increased significantly both in Lithuania and around the world. Referring to the investigation carried out by Inspired UM (“Wave 5 – the Socialisation of Brands”, 2010), it is stated that 75% of Lithuanian Internet users have created their profile at least one social networking site. Lithuanian residents of social media are in constant contact with an average of 42 persons. Doubled over the Internet using a mobile phone (9.6 % in 2009 to 18.8% in 2010). One of features of online communities in social media is that it relies on voluntary participation. The growth level is tremendous and in this research we will try to examine how business entities participate in online communication with their consumers. Social responsibility is closely connected to the idea of firm reputation. This is the reasonable argument why many companies use social disclosure just as an additional instrument for advertising.

Researching interactions between social information and social media, it should be mentioned that the essential aim of social reporting is to create social transparency system for responsible decision-making. Activity in network community expanded rapidly. In a social network site shared pictures, status updates and links keep users interested and drive page views. Cho et al. (2009) determine whether the presentation medium of corporate social and environmental web site disclosure has an impact on user trust in such disclosure. Their research provides evidence that corporations could use enhanced web-based technology as it is positively associated with user perception of corporate social and environmental responsibility.

From the other side the level of asymmetric information is quite high in online disclosure, e.g. social media. Usually web sites and other online information is shared for creating a better view of the company. It means that companies voluntarily disclose information about themselves more positively. Lewis (2011) analyzed the problem of asymmetric information in online disclosure and disclosure costs. It is possible to diminish certain kinds of information asymmetries. Chen and etc. (2010) also analyzed social information costs disclosed by online communities. Their findings showed that effective personalized social information level can increase the level of public goods provision.

Stutzman and etc. (2011) analysed how privacy settings and privacy policy consumption affect the relationship between privacy attitudes and disclosure behaviors. Their results showed that social network sites could help mitigate concerns about disclosures by providing transparent privacy policies and privacy controls.

Bonneau & Preibusch (2009) surveyed 45 social network sites, both general-purpose and niche-oriented, finding that almost all had privacy policies in place.

Theoretical researches ascertain that problems of social information disclosure, its reasonable content and reliability are relevant. This paper presents the research which evaluates what social information is disclosed by social media and web sites.

2. Research: Disclosure of social information in virtual media environment

2.1. Assumptions of the research

Dairy industry is a competitive industry in the Lithuanian food industry. In this research the four largest dairy industry companies listed on the stock exchange have been selected. Investigated companies have been chosen for several reasons: 1) these companies account for a large part of the dairy industry; 2) all companies have their web sites and use social media means.

Formulating the methodology of social information disclosure we refer to the theoretical activities of Corporate Social Responsibility (CSR). There are four main issues of CSR that raise interest of stakeholders:

- *Product design and development* activity contains information about products which declared in web sites. It was not valued advertising information of separate products. It was more important the production policy in general and what actions the company takes to ensure products' safety, ecological products, quality, established management systems.
- *Human resources* activity contains information about number of employees in the companies, motivation and incentive system, staff training, conditions and other social information related for creating value to employees.
- *Environmental protection* activity shows the company's efforts and experience in environmental field.
- *Community (society)* activity: what kind of social projects and programs are carried out or being supported, the impact of their actions by the community.

Also it was included general CSR issues, e.g. how companies publicly declare their essential values related to social, economic and environmental impact.

The main data source is a collection of social information from companies' web pages and social media. In the research general issues on CSR and number of words in each activity of CSR were counted using Content method. Content method has been widely employed in CSR research, because it is a research technique used to determine the presence of certain words or concepts within text and it is the most common method of analyzing social and environmental disclosure in firms (Dagiliene,

2010; Sweeney and etc., 2008; Murthy, 2008). Although we can find annual reports in web sites, but this information was not investigated, as it is more shared for investors.

2.2. Results of the research

According to the investigation about social media situation in Lithuania (“Social media in Lithuania: Present and Prospects”, 2011), the most popular social media means by volume of growth are these: wordpress.com (202,2%), Flickr (85,6%), Facebook (72,2%), Youtube (80,4%), blogger (48,2%), wikipedia (28,3%). As can be seen from Table 1, all companies use the most popular social media.

Table 1

Social media used by dairy industry

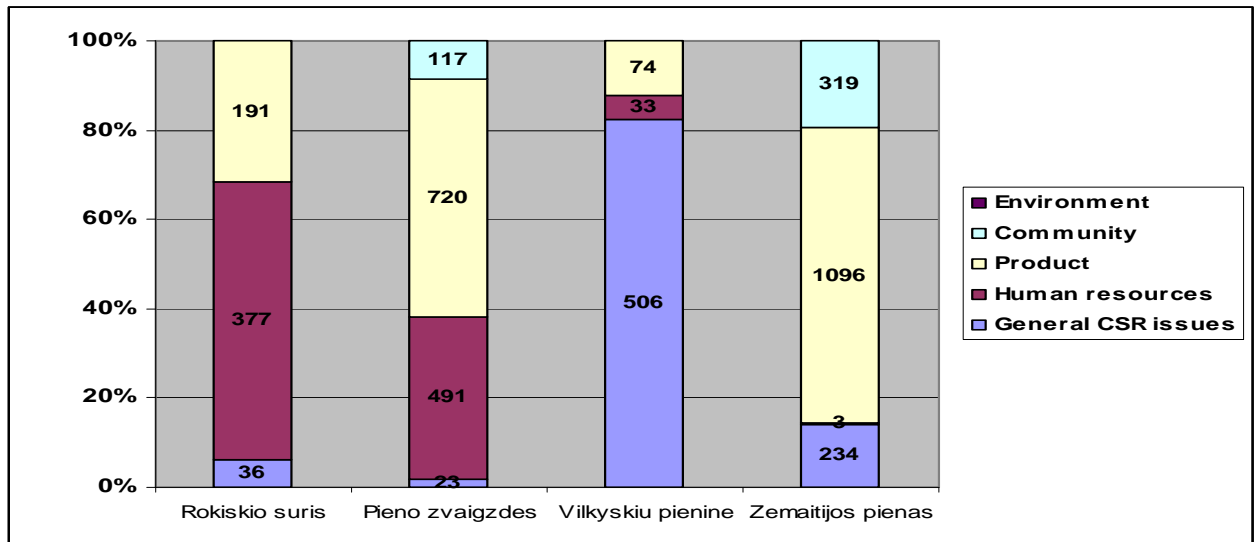
	Facebook	Wikipedia	Youtube	Wordpress.com	Blogger	Flickr
Rokiskio suris	+	+	+	+	+	+ /-
Pieno zvaigzdes	+	+	+	+	+	+ /-
Vilkyskiu pienine	+	+/- not finished	+	+	+	+
Zematijos pienas	+	+	+	+	+	+

+/- partly

Information given in sources of social media is only for advertising and writing comments about their goods. It should be mentioned that all companies use similar ways to disclose their social information: pictures, commercials, mini-movies.

Social disclosures on web sites provided more information on CSR (Picture 1).

“Žemaitijos pienas“ reveals much information about products and markets: brands, goods’ catalogs, quality aims, quality management systems. The company also discloses information about social projects and projects of human resources. The information given is visual and declarative in nature.



Picture 1. Disclosure of social information in web sites

“Pieno zvaigzdes” discloses much information about its products. The focus is on products’ quality, established management systems, ecological products. There were no social information on environmental activity. It was just mentioned that the company has established ISO14001, but the aims and actions in environmental field are not described.

“Rokiskio suris” provides information about employees’ training project but there is no general information about vision and goals in the field of human resources, policy and actions. Also it is possible to find much information about goals and aims in products field, established quality management systems.

“Vilkyskiu pienine” reveals with social information at least. In their web site we can find much general information (in the same text) about goals, products, investments in improving equipments and products’ quality. In the research this information was attributed to general CSR issues, because it was difficult to separate in other fields.

The results of the content analysis in dairy industry showed that:

1. Investigated companies have a separate section “Products” on their web sites. Here is a detailed, digital information about each product separately, the product photo. Information is essentially a promotional nature, because there is no financial information. Three of surveyed companies also provide their own policies and goals of product design and development.
2. The companies also disclose information about human resources. This information is mainly what projects are carried out to develop human resources training. Almost no information (a few sentences) about policy for human resources, aims, declared human rights and so on. Thus, the scope of disclosure, is the less developed compared with the product.
3. On web sites, there is no information about the environment activity. Only a few companies reported that they have established ISO14001. This is due to several reasons. In accordance with statutory requirements companies are not required to provide such information. For consumers this information is not important.
4. Two of the companies investigated, have provided information about social activities. It was the most information about the supported social projects.

Conclusions:

Results of research showed that all of the companies investigated, are using social media to disclose information about their activity. Dairy industry's participation in social media is mainly focused on brand advertising. To talk about corporate social responsibility only in the product level is a complex area.

On web sites, the companies hold a wealth of information, thus allowing the most convenient and quickest way to find relevant information. The analysis of the dairy sector showed that their priority remains (in the information disclosure aspect) production, which has focused on the products' quality and investments in modernization of equipments. Increasing quality requirements of knowledge-based economy leads to gaps between the necessary staff skills and knowledge. Thus, the companies point out that a focus on staff qualifications is relevant.

Holistically, the social disclosure in social media and web sites is partial, incomplete. Further research could include problems of information asymmetry and comparisons with other sources of information.

Literature:

1. BONNEAU, J., PREIBUSCH, S. The privacy jungle: On the market for data protection in social networks. *The eighth workshop on the economics of information security (WEIS 2009)*.
2. CHEN, Y., HARPER, M., KONSTAN, J., XIN LI, S. Social Comparisons and Contributions to Online Communities: A Field Experiment on MovieLens // *American Economic Review* 100, 2010 September, available at: www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/aer.100.4.1358.
3. CHO, CH.H., PHILLIPS, J.R., HAGEMAN, A.M., PATTEN, D.M. Media Richness, User Trust, and Perceptions of Corporate Social Responsibility. An experimental investigation of visual web site disclosures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2009, vol.22, No.6, 933-952, available at: www.emeraldinsight.com/0951-3574.htm.
4. DAGILIENE, L., GOKIENE, R. Valuation of corporate social responsibility reports // *Economics and management*, 2011, no. 16, p.21-27.
5. DAGILIENE, L. The research of corporate social responsibility disclosures in annual reports // *Engineering economics*, 2010, Vol.21, no.2, p.79-85.
6. INVESTIGATION "SOCIAL MEDIA IN LITHUANIA: PRESENT AND PROSPECTS", 2011
7. INVESTIGATION "WAVE 5 – THE SOCIALISATION OF BRANDS", 2010.
8. LANIS, R., & WALLER, D.S. (2009). Corporate Social Responsibility Disclosure of Advertising Agencies: An Exploratory Analysis of Six Holding Companies Annual Reports. *Journal of Advertising*, 38(1), 109-121.
9. LEWIS, G. Asymmetric Information, Adverse Selection and Online Disclosure: The Case of eBay Motors // *American Economic Review* 101, 2011 June, available at: www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/aer.101.4.1535.
10. MURTHY, V. (2008). Corporate Social Disclosure Practices of Top Software Firms in India. *Global Business Review*, 9(2), 173-188.
11. STUTZMAN, F., CAPRA, R., THOMPSON, J. Factors mediating disclosure in social network sites // *Computers in Human Behavior*, 2011, Vol.27, available at: www.elsevier.com/locate/comphumbeh.

12. SWEENEY, L., COUGHLAN, J. Do different industries report Corporate Social Responsibility differently? An investigation through lens of stakeholder theory // *Journal of Marketing Communications*, 2008, Vol. 14, No. 2, available at: www.tandfonline.com/page/terms-and-conditions.
13. WEB SITES data of four Lithuanian dairy companies: www.rokiskio.com; www.pienozvaigzdes.lt; www.suriai.lt; www.zpienas.lt.
14. ZEGHAL, D. & SADRADIN, A.AHMAD. Comparison of Social Responsibility Information Disclosure Media Used by Canadian Firms // *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2004, Vol.3, issue 1.

Authors' contact information:

Lina Dagiliene, Assoc. Prof., Doctor of Social Sciences
Kaunas University of Technology
Laisves al. 55-410, LT-44309, Kaunas
Lithuania
Email: lina.dagiliene@ktu.lt

DIVERZITNÍ MANAGEMENT A LEADERSHIP - INOVATIVNÍ PŘÍSTUP VEDENÍ ORGANIZACÍ
DIVERSITY MANAGEMENT AND LEADERSHIP - INNOVATIVE APPROACH BY COMPANY
MANAGEMENTS

Martina Rašticová, Valery Senichev

Brno University of Technology, Faculty of Business and Management, Institute of
Management

Abstrakt: *Diverzitní management a leadership je velkou výzvou v dnešním globálním sociálně-ekonomickém světě. Následující příspěvek se zaměřuje na analýzu koncepce diverzity v organizacích a její vztah ke kreativní ekonomice a konkurenceschopnosti organizací. Jak efektivně řídit diverzitní týmy? Jsou diverzitní týmy hrozbou nebo výhodou multikulturních organizací? Jaká jsou rizika takových týmů a co jsou jejich benefity?“, jsou otázky, které si kladou nejen výzkumníci, ale i zaměstnavatelé a manažeři. Předkládaná stať nabízí odpovědi na některé z výše uvedených otázek především v oblasti age management, multikulturního a genderového managementu. V závěru je diskutována možná souvislost tvořivých talentovaných lidí, jako podmínky dalšího rozvoje a ekonomického růstu organizace a celé společnosti a tolerance k novým lidem a nápadům, jak ji popisuje Florida (2004) ve svém pojednání o kreativním věku.*

Klíčová slova: *diverzitní management; diverzitní leadership; ekonomický růst; kreativní ekonomika; tolerance*

Abstract: *Diversity management and leadership are one of biggest challenges in the common global business world. Following article deals with the concept of diversity in the organisation and its relation to the creative economics and competitiveness of the company. Many questions like: How to lead and manage effectively a diverse team? Are varied and diversified teams a threat or advantage of multicultural organisations? What are the risks of such teams and what their benefits? are asked by researchers as well as by employers and businessmen. Present article offers answers to some of those questions especially, with respect to the age management, cultural and ethnical leadership and gender management. Finally, the connection of creative talent and high level of tolerance to new people, new ideas and diversity described in Florida's (2004) conception of the economic growth is discussed.*

Keywords: *diversity management; diversity leadership; economic growth; creative economics; tolerance*

1 Introduction

Globalisation involves changes in society leading to closer relationships between political, socio-cultural, and economic events on an international scale. Globalisation may be seen as an uneven process resulting in some parts of the world being pushed together while others are drawn apart regardless of the geographic distance. These new distances are given by the information transfer rate being in direct proportion to the extent to which a particular place is engaged in the

global economy system. Because of these differences, similar processes may have very different consequences (Turek, 2004, Baroš, 2006 et al).

In his remarkable voluminous book, *The Future of US Capitalism*, F. Pryor (2002) dedicates several pages to an analysis of the statistic figures describing the current globalisation dynamism in relation to four phenomena: the growing importance of international trade, the migration of labour, the international capital flows, and the information flows (see also Turek, 2004). Work teams with individuals of different ages, genders, nations, cultures, graduated from different universities, having different mental and physical skills, etc. are just one of the results of the globalisation process. *How to lead and manage effectively a diverse team? Are varied and diversified teams a threat or advantage of multicultural organisations? What are the risks of such teams and what their benefits?* The present paper finds answers to these and further question about diversity, diversity management, and diversity leadership.

1.1 What is diversity?

Diversity, a term originally used by biologists, is the basic property of systems expressing the diversity of their elements. It is often understood as the degree of stability of a system because, in a crisis, a uniform system usually breaks down whereas, in a diversified system, it is only its individual parts that are crisis-stricken with the system as a whole remaining functional (Secretariat of the Convention on Biological Diversity, 2010, see also Plesník, Roth, 2004).

Workplace diversity involves the diversity of and differences between the members of a team in terms of their nationality, ethnicity, sex, gender, education, etc. (Greenberg, 2004). Katherine Klein, professor of management at the University of Pennsylvania, Wharton, USA, however, points out that diversity cannot be reduced to mere demographic categories, that is, gender, race, and age stressing that also different attitudes, skills, knowledge, and powers need to be taken into account since they very often play a major role in the dynamics of a diversified team (Harrison, Klein, 2007).

Diversity may be related to the following three basic areas:

- primary personal characteristics such as race, sex, nationality, age, mental and physical skills,
- secondary personal characteristics such as marital status, education received, value scale, and religion,
- characteristics related to work with a particular organisation such as position and type of employment.

Gardenswartz and Rowe (1995) describe four basic dimensions of diversity:

- *organisational dimension*: title, position; job description, working environment; department, unit, group; length of employment, place of work, status and position in an organisation;
- *outer dimension*: language, habits, geographic position, education, income, professional experience, parenthood, leisure activities, appearance, marital status, etc.
- *inner dimension*: sex, nationality, ethnicity, social class, sexual orientation, age, disablement, religion, values, etc.

– *personal dimension*: uniqueness of an individual's personality.

1.2 Management or leadership?

Both terms are used. There are hundreds of definitions of management (see Wehrich, Koontz, 1993, Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, Drucker, 2009 et al). Basically, management is always defined as achieving organisational objectives by efficient and effective means through planning, organisation, guidance and control.

By Northouse (2007, p. 3), leadership is a process in which a person (leader) influences a group of people, the way such people are motivated leading them to achieving a common goal.

Peter Drucker (2009) very succinctly defines the difference between management and leadership as follows: "Management means doing things rightly, leadership means doing the right things."

It is clear from what was said above that we should use the term diversity leadership rather than diversity management. However, most publications about diversified teams refer to diversity management. For this reason, the following part describes and discusses the characteristics of diversity management.

2 Diversity management

Keil defines diversity management as *active, conscious creation of a strategic, value-oriented communication and control future-oriented process consisting in the acceptance and use of certain differences and similarities as potential driving force of an organisation. In an organisation, this process creates an additional value* (Keil et al., 2007, p. 7). Diversity management should be imbedded in a certain moral and legal climate. Ethics and the right to movement against discrimination are not just part of the surrounding environment; the identity of a company itself must reflect the traditions of human rights protection (Putnová et al. 2007).

Sokolovský et al. (2009) says that the concept of diversity management differs from an "intuitive" approach to diversity in several aspects. The most striking difference, however, is that it enables a process of adaptation towards an integration goal – requiring mutual adaptation between groups such as between disabled and non-disabled persons. For the majority group (non-disabled persons) this calls for understanding the reasons for the disabled persons being different and the special needs of such persons resulting from the disablement. The disabled persons should aim to learn how to communicate, understand the rules and adapt their behaviour accordingly.

Brodský, Teturová (2008) point out that diversity management is a managerial approach that promotes higher workplace diversity as one of the tools increasing efficiency

Commercial-company and public-service managers are looking for ways to cope with the constantly increasing diversity of labour, which may be rather difficult in many cases. Therefore, diversity management has become an inseparable part of human resource management policies (ibidem). It is, for instance, also interesting to find that workplace diversity may also serve as sort of a buffer in critical situations (Catalist, 2007). Brodský and Teturová (2008) believe that diversity

management brings employers competitive advantages as the potential of each individual can be utilized more effectively. Practical evidence shows that building diversified teams while respecting personal and cultural differences provides the companies with potential and specific benefits (Singh, Point, 2004). It is, however, important that such differences should be seen as advantages in team cooperation. People with different previous experience, different backgrounds, knowledge and interests may enrich the team work a great deal (Brodský, Teturová, 2008).

However, there are also critical opinions calling for a more precise definition of diversity management pointing out its certain intrinsic contradictions. Holvino, Kamp (2009) refer to different interpretations of diversity management in different countries (the United States, the Scandinavian countries, the United Kingdom) and to the fact that, since this concept originated in the United States, it is faced with problems in societies based on other principles. Also Sokolovský et al. (2009) warn that there may be some risks resulting from uncritical and non-coordinated application of diversity management such as loss of expertise and efficiency during implementation as a result of the overcomplexity of "open diversification" as well as fragmentation of organization and business processes and the like.

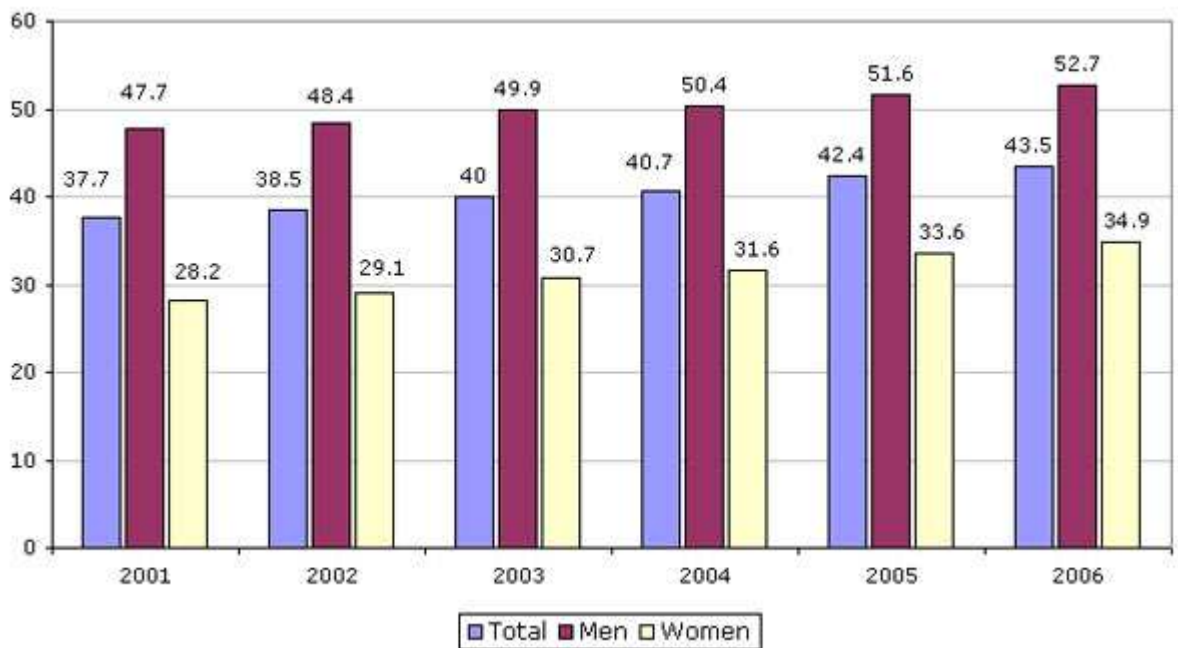
In the Czech Republic, diversity management as well as gender-related issues and corporate social responsibility received a new legislative framework in June 2009 when an anti-discrimination act was passed (Act no.198/2009 Coll., concerning equal treatment and legal protection against discrimination and changes in some acts) published on 29th June 2009 and effective as from 1st September 2009.

As shown above, diversity management may take a number of different forms. Because of the size of the present paper, we will further focus on the primary personal characteristics: age, ethnicity, nationality, and gender, which are the most frequent object of diversity management and leadership.

2.1 Age Management

According to EC forecasts, labour supply will be short of 20.8 million people by 2030, (European Commission 2005). In view of this expected development in the labour market, age diversity will soon become a challenge. The current demographic trends of Czech society are similar to those in the old EU countries – the number of older people is growing with the over-50 age bracket receiving support frequently in the labour market. The truth is that employers and companies prefer to recruit young people with "we are a young and proactive team" still often appearing as a motivation factor in recruitment advertising. Naegele a Walker (2000, 2006) point out the economic imperative for age management existing in the labour market. The employers will no longer be able to count on a steady supply of young workforce being more and more faced with an employee-ageing problem. Employing older people is a key element of the EU Lisbon strategy. To address this issue, at a Stockholm meeting in 2001, the Council of Europe set a goal to employ 50 percent of older men and women (in the 55-64 age category) by 2010. In Barcelona 2002 the Council came o a conclusion that, by 2002, the age of retiring people should average about five years more (Pillinger, 2008)

Figure. 1: Employment rate of older employees, by sex, EU27, 2001-2006 (v %)



Source: Eurostat, Structural indicators, 2007

2.2 Cultural and ethnical leadership

For a long time, the Czech Republic has been a culturally and ethnically homogeneous country, owing to its historical and political development. The situation, however, has changed significantly in the last fifteen years (see Rašticová, 2009, Senichev, 2010). According to CSO, there were 431,587 foreigners registered with the Directorate of the Foreign Police Service of the Czech Republic Ministry of the Interior as from 28th February 2010. Ukrainians were the most numerous group (130, 924 persons, 30 percent), followed by Slovaks (72,499 persons, 17 percent), Vietnamese (61,166 persons, 14 percent), Russians (30,796 persons, 7 percent, and Poles (18,901 persons, 4 percent) (CSO).

3 Foreigners in the Czech Lands

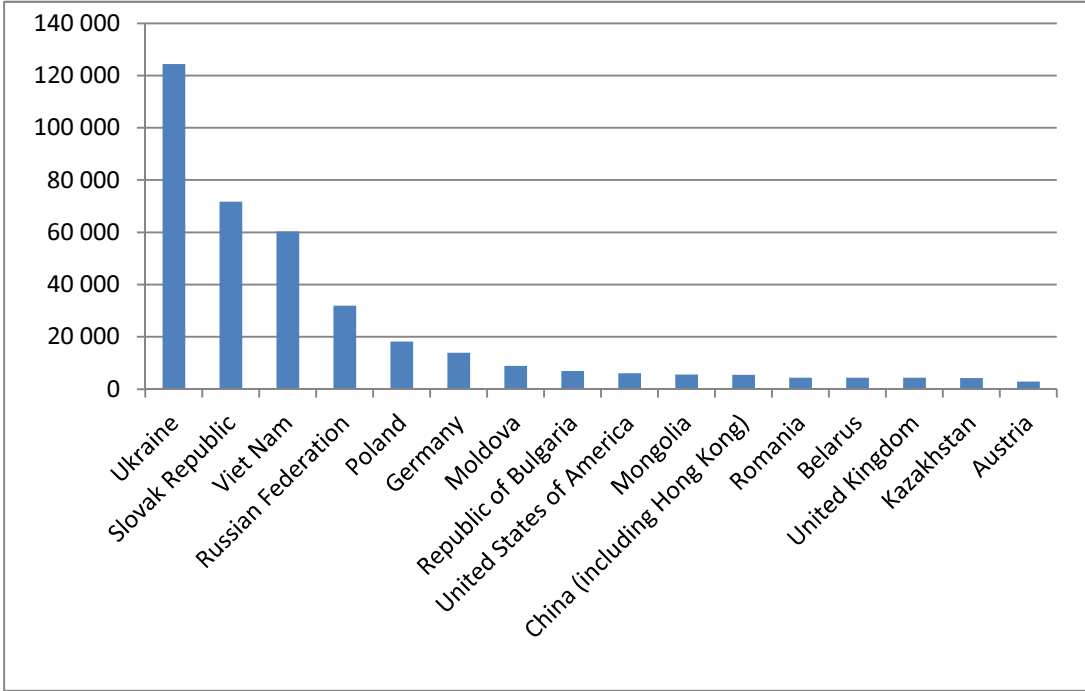
The Czech Republic is still among the countries with a relatively low percentage of foreigners. This value ranges about 4.2 percent (31st December 2008) with the EU average being almost 6 percent. On the other hand, the number of foreigners in the Czech Republic is not negligible. The proportion is still greater than in Bulgaria, Poland, and Rumania. It is less than that of Estonia, Latvia, and Austria. In terms of foreigner proportion, the list is dominated by Luxemburg with over 40 percent of foreigners (CSO).

According to CSO, on 1st January 1993 (the day on which the Czech Republic was born), the number of immigrants (people with long-term or permanent stay permit for the Czech Republic) was 78,000. By 1998, this number had almost tripled reaching 220,000 immigrants living in the Czech Republic. In 2004 the Czech Republic became an EU member state with the number of immigrants being about 240,000. The statistical figures from early 2008, when the Czech Republic, as a country situated inside the Schengen area, lost all its border checkpoints, indicate 398,000 foreigners with permanent

or long-term residence in the Czech Republic with this number continually increasing. It is estimated that about 10 percent of the Czech citizens and Czech residents has a nationality other than Czech.

By late December 2010, there were 425,301 foreigners registered including 189,962 with permanent residence and 235,339 with other residence types (CSO). Immigrants from Ukraine, Slovakia, Vietnam, Russia, and Poland are the most numerous (see Diagram 1).

Diagram 1: Foreigner numbers in the Czech Republic and their numbers by the country of origin (2008)



Source: CSO

4 Gender management

Gender-management-related issues have already been debated for a number of years. The Commonwealth Secretariat (1999) defines gender management system (GMS) as a network of structures, mechanisms, and processes interlaced with the existing organisational system to plan, implement, monitor, and evaluate the application of gender aspects to all parts of work organisation. Incorporating gender issues in the mainstream policy of an enterprise aims to achieve gender equality and fairness as part of its sustainable development.

According to the book Europe for Women (2010), equal treatment of men and women was the EU's first principle back in 1957 with the Rome Treaties (establishing the European Economic Community) stating the principle of equal wages for equal work. Thanks to the European and national laws, since the 1970's, the opportunities for women have multiplied and their lives improved. The percentage of working women has been on the rise and, since 2000, women have taken three quarters of the millions of jobs created in EU. Today girls are also better students than boys forming 59 percent of all EU university graduate (Europe for Women, 2010).

Other authors arrive at similar conclusions such as Wittenberg-Cox, Maitland, 2010. There is even a new term, *womenomics*, coined in the literature stressing the economic power of women on a global scale such as The Economist, 2006. Still, women earn 17 percent less than their male counterparts being less found in decision-making positions in politics and top management (Europe for Women, 2010). In Angela Merkel's opinion (cited by Wittenberg-Cox, Maitland, 2010), women are insufficiently represented in top positions, which prevents Europe from becoming the world's most dynamic economy. United Kingdom may serve as another example where according to the Women and Work Commission, it is estimated that increasing women's participation in the labour market and in higher grade roles could be worth £15 billion and £23 billion a year to the UK economy. (ibidem). Thus it is clear that, rather than calling for a mere formal emancipation of women, gender has a direct bearing on profit and prosperity of organisations, regions, and the whole EU. Underestimating women's potential in the labour market may influence the basic economic processes (Wittenberg-Cox, Maitland, 2010).

Fischlová and Gazdagová (2006) observe new trends and approaches in career building. What is changing is the importance of career as a basic value and the ways in which a career is incorporated in private life. Older generations of women started a family and bore children right after graduation or even before embarking on a career after the children had grown up. Today's women start building a career right after graduation postponing family and children to a later phase of life or giving up the idea of raising a family altogether. Career becomes a key priority for the young generation of women. Although today achieving work-life balance is made easier for women by the modern technology and the services offered to help run a family, it is often prevented by the their employers' attitudes, who consider work-life balance problems a private business of the woman (or her family) (ibidem).

Kolářová (2010) suggests a number of ideas to support women in leading positions and to reduce workplace stress. Next to the traditional further education at companies, she thinks that it is important to devise ways to balance work and life. Maternal and parental leaves, care of children, part-time jobs with no further-education benefits – this may all substantially reduce and complicate women's careers, unless employers look for clever and practical solutions embracing the vital needs and socially beneficial activities of their female employees. Mentoring and coaching are next tools used quite often. Some employers also have special education modules for women to boost their ambitions, self-confidence, and soft skills. The author also sees networking as important. In this way, women, who are less numerous in senior positions, can get mutual support striking up important contacts and sharing their own experience. These networks might be seen as an analogue or counterpart to the old-boy networks, which serve as an important source of contacts, idols, and patrons for men (Kolářová, 2010).

Examples can be shown in evidence of successfully applying the above ideas. A Diversitas group is active at the *Česká spořitelna* bank, which promotes equal opportunities not only for men and women. The first positive outcome of the Diversitas programme was that female managers started to meet more often after working hours strengthening their solidarity. There is also a formal Diversitas network organising breakfast discussions with interesting guests. In the *Allianz* insurance company, regular education programmes take place to develop management and work-life balance skills. In addition to courses in leadership, they also offer such topics as stress control, time management or a workshop on work-life balance much appreciated by the female managers and

experts attending it. Coaching and mentoring for selected female top managers are among other activities offered. The *Skanska* building company runs an international mentoring diversity project intended for women in building professions (Kolářová, 2010).

5 Discussion

Social diversity at the workplace and tolerance to ambiguity are currently important concepts for human resource managers in the Czech Republic.

There is an interesting link between diversity and the economic development of a company. The new theory of economic growth formulated by Florida (2004), the theory of 3Ts (The 3 Ts of Economic Development) tries to prove that economic growth is closely related to the concurrent occurrence of high level of creative talent, tolerance and advancement in technologies. Technology is important also in the traditional models of economic growth and it is the key element of Florida's theory. However, only in connection with the other two key factors, creative talent and high level of tolerance to new people, new ideas and variety, "High-Tech" becomes the core of the new age, the creative age. This will be our topic of the following studies and articles.

6 Summary

It is impossible to discuss the management of diversified teams in its entirety on a few pages and neither was this the primary objective of the present paper. It rather aimed to outline the basic issues, define the basic terms and theoretical approaches to diversity management and leadership. The scope of the paper has also made it possible to mention the basic parts of diversity management – age, nationality, and gender management. From what was said above, it is clear that the globalising labour market and the demographic trends in EU as a whole bring new challenges such as those concerning the leadership of diversified teams, a detailed investigation and analysis of which is at the core of the research of human resources.

Literatura:

BAROŠ, J. 2006. Globalizace a její sociální rozměr. *Listy* 4/2006.

BRODSKÝ, Z., TETUROVÁ, V. 2008. Diversity Management současný trend řízení. Scientific papers of the University of Pardubice, Faculty of Economics and Administration, 13/2008, pg. 23-27.

DONELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH J.M. 1997. Management. Praha : Grada.

DRUCKER, P. F. 2009. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press.

EVROPSKÁ KOMISE. 2010. *Evropa pro ženy*. Lucemburk : Úřad pro publikace Evropské unie.

THE CATALIST. 2007. *The Bottom Line: Corporate performance and women's representation on boards*. [online]. [cit 18. 11. 2010]. Retrieved from the Catalist server <http://catalyst.org/file/139/bottom%20line%20.pdf>.

- FISCHLOVÁ, D., GAZDAGOVÁ, M. 2006. Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi (kvalitativní šetření s vybranými reprezentanty zaměstnavatelů). Praha : VÚPSV.
- FLORIDA, R. 2004. *The Flight of the Creative Class. The New Global Competition for Talent*, HarperBusiness, HarperCollins.
- GARDENSWARTZ, L., ROWE, A. 1998. *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*. New York : McGraw-Hill.
- GREENBERG, J. 2004. *Workplace Diversity: Benefits, Challenges, and Solutions*. [online]. [cit.13. 3. 2011]. Retrieved from <http://www.diversityworking.com/employerZone/diversityManagement/?id=9>.
- HARRISON, D.A., KLEIN, K. J. 2007. What's the difference? Diversity Constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 4, 1199–1228.
- HOLVINO, E., KAMP, A. 2009. Diversity management: are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the north atlantic. *Scandinavian journal of management*, 25 (4), 395-403.
- KOLÁŘOVÁ, J. 2010. Ženy ve vedení: specifika kariérního rozvoje žen. In Bosničová, P. *Rovné příležitostí do firem*. 4. vyd. Gender Studies : Praha, 34 s. 2010.
- KEIL M. et al. 2007. *Diversity Management: Vzdělávací manuál*. International Society for Diversity Management – idm. [online]. 2007, s. 55 [2010-10-15]. Dostupné z www.idm-diversity.org.
- NAEGELE, G., WALKER, A. 2000. Ageing in Employment: A European code of good practice. Eurolink Age : Brussels.
- NAEGELE, G., WALKER, A. 2006. A guide to good practice in age management. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities.
- NORTHOUSE, G. 2007. *Leadership theory and practice*. (3rd ed.) Thousand Oak, London, New Delhe : Sage Publications, Inc.
- PILLINGER, J. 2008. *Demographic Change in the Electricity Industry in Europe Toolkit on promoting age diversity and age management strategies*. European Social Dialogue Committee in Electricity EURELECTRIC, EPSU and EMCEF.
- PLESŇÍK, J., ROTH, P. 2004. *Biologická rozmanitost na Zemi: Stav a perspektivy*; Scientia 2004, ISBN 80-7183-331-2.
- PRYOR, F.L. 2002. The future of US capitalism. Cambridge : Cambridge University Press.
- PUTNOVÁ, A. a kol. 2007. Etické řízení ve firmě. Praha: Grada publishing.

- RAŠTICOVÁ, M. 2011. Tolerance of ambiguity among Czech top managers and leaders. Case of work – life balance among academicians from selected university in the Czech Republic. *Presentation at annual conference of British Sociological Association at London School of Economics*, April 6-8, 2011.
- SECRETARIAT OF THE CONVENTION ON BIOLOGICAL DIVERSITY. 2010. *Global biodiversity outlook 3*. Montreal : World Trade Centre, 94 pages. ISBN 92-9225-220-8.
- SENICHEV, V. 2010. *Postoje zahraničních studentů k českým studentům, sebehodnocení a depresivita*. Diplomová práce. Brno : Masarykova univerzita; Fakulta sociálních studií. 94 s.
- SINGH, V., POINT, S. 2004. Strategic responses to the human resource diversity challenge: an on-line European top company comparison. *Long Range Planning Journal*, 37(4), p. 295-318.
- SOKOLOVSKÝ, T. a kol. 2009. Informace o problematice diverzity a Diversity Management, pracovní materiál projektu „Diverzita pro OZP“, OP LZZ.
- KRÁSA, V., SOKOLOVSKÝ, T. 2010. Diverzita, společenská odpovědnost firem a zdravotně postižení, *HR Forum*, 3/2010.
- VELÍŠKOVÁ, H. *Víc (různých) hlav víc ví*, Praha: Nový Prostor, o. s. 2007, 97 s.
- TUREK, O. 2004. Globalizace stará a nová. *Listy* 2/2004.
- WEIHRICH, H., KOONTZ, H. 1993. *Management : a global perspective*. New York : McGraw-Hill.
- WITTENBERG-COX, A., MAITLAND, A. 2010. *Why Women mean Business: Understanding the Emergence of Our Next Economy Revolution*. West Sussex : John Wiley and Sons, 2010, 390 s. ISBN: 978-0-470-68562.

EKONOMICKÁ INTEGRACE ECONOMIC INTEGRATION

Jana BELLOVÁ , Jaroslav ZLÁMAL

Annotace: Příspěvek se podrobněji zabývá integračním vývojem ve světovém hospodářství, především v Evropě. Hospodářské integrace vznikaly ve dvou formách, které se navzájem silně ovlivňovaly. Evropská unie prodělala za dobu svého vzniku podobu stále se rozšiřující integrace evropských států a jejím doprovázejícím jevem bylo rovněž vytvoření společné měny. Ta byla přijata jen omezeným počtem členských států, nicméně tvoří součást celkového mezinárodního měnového systému. Příspěvek definuje různé formy hospodářské integrace, přináší jejich stručnou charakteristiku i některé problémy, které jsou typické pro současnost především ve vztahu k České republice.

Abstract: The article deals in detail with integration and development in the world economics mainly in Europe. Economic integrations can be historically found in two forms that strongly affect each other. The European Union has been going through rather reasonably large integration of further European countries and that was accompanied by creation of common currency – the Euro. That was accepted only in a limited amount of member states but is an internal part of the whole international monetary system. The article defines various types of economic integration, brings their brief characteristics and points out problems that are typical for connection with the Czech Republic.

Klíčová slova: evropská integrace, typy integračních seskupení, společná měna

Keywords: european integration, types of integration, common currency

Afiliace ke grantu: Článek je dedikován projektu „Inovace bakalářského studijního oboru Aplikovaná chemie“ registrovaného pod číslem CZ.1.07/2.2.00/15.0247.

Historický vývoj Evropské integrace

Současný stav integrace 27 evropských států má více než padesátiletou historii. Postupně od padesátých let minulého století se některé evropské státy rozhodly vytvořit a dále rozšiřovat vzájemně výhodnou ekonomickou integraci, která vyústila do vzniku Evropské unie.

Počátky integračních snah se datují již do roku 1950, kdy francouzský ministr Robert Schumann přišel s návrhem na vytvoření mezinárodní organizace, která by dohlížela, koordinovala a kontrolovala uhelný a ocelářský průmysl. Tento návrh se setkal s podporou šesti evropských států (Francie, Německé spolkové republiky, Itálie a zemí Beneluxu), a tak v roce 1952 byla v Paříži podepsána smlouva o založení Evropského společenství uhlí a oceli (ESUO), což je považováno za počátek evropské integrace. V roce 1957 byly šesticí původních států podepsány tzv. Římské smlouvy zakládající Evropské hospodářské společenství (EHS) a Evropské společenství pro atomovou energii (Euratom). Protože se jednalo o organizační uskupení týchž států se stejným cílem, tj. vytvoření společného trhu, začal být používán jednotný název Evropská společenství.

Dalším krokem k evropské integraci bylo uskutečnění tzv. celní unie, jednotné celní politiky vůči nečlenským státům (byl vytvořen jednotný celní sazebník) a odstranění cel uvnitř členských států. Evropské společenství dosáhlo v šedesátých letech významného ekonomického růstu, prosperity a rychlého technického i ekonomického pokroku. V sedmdesátých letech došlo k dalšímu integračnímu procesu. Jednak se od 1. ledna 1973 staly novými členy Dánsko, Irsko a Velká Británie, vznikla evropská devítka (Norsko v referendu vstup zamítlo), jednak došlo k vyššímu stupni institucionalizace a rozšíření funkcí integrace. V Paříži byla v roce 1974 přijata deklarace, již se zřídila tzv. Evropská rada, Připravil se podklad pro pozdější vytvoření Evropského parlamentu (v roce 1979 se konaly první volby) a byl zřízen tzv. Účetní dvůr ES. Celková hospodářská politika se zaměřila především na harmonizaci některých ekonomických odvětví, stabilizaci hospodářství jednotlivých zemí uvnitř integračního uskupení a hlavně vytvoření Evropského měnového systému (EMS), založeného na mechanismu směnných kurzů jednotlivých národních měn a vytvoření společné měnové jednotky (nikoliv ve formě reálných, nýbrž ideálních peněz (přepočítacích jednotek). Toto byla výrazně vyšší integrace, neboť umožnila ke konci sedmdesátých let koordinaci měnové i hospodářské politiky celého ES a jednotnou ochranu vůči nestabilním měnám mimo ES.

V osmdesátých letech do integrace přistoupily další státy, nejprve Řecko, později Španělské a Portugalsko a začalo se tak hovořit o evropské dvanáctce. Toto rozšířené uskupení pak přijalo celou řadu dalších legislativních opatření, a to směrem k odstranění překážek na hranicích mezi členskými státy, které bránily možnosti skutečně volnému pohybu zboží, služeb i osob, dále k technické standardizaci a prvním kroků k unifikaci daňové (ta není v některých oblastech především nepřímých daní bezezbytku realizována dodnes, týká se to především nových členských států).

Konec osmdesátých let, především rozpad východního bloku, znamenal nový impuls ve vývoji evropské integrace. Začala jednání o přidružení, tzv. asociační dohody se zeměmi střední a východní Evropy, Československem, Polskem a Maďarskem, došlo ke sjednocení Německa. V roce 1990 byla v Paříži podepsána smlouva o založení Evropské banky pro obnovu a rozvoj (EBRD) se sídlem v Londýně, která významně přispěla a přispívá k rozvoji nových členských států, jak poskytování úvěrů za výhodné úroky, tak i přímými investicemi hlavně do soukromého sektoru hospodářství nových členských států.

Je možno říci, že permanentní snahy o vytváření silného integračního celku v Evropě vyvrcholily návrhem Smlouvy o Evropské unii, podepsané v roce 1992 v Maastrichtu. Jejím výsledkem bylo vytvoření nejen Evropské unie, jakožto nadnárodního celku zajišťujícího hospodářskou a měnovou unii, ale došlo i dalšímu rozšíření na tzv. evropskou patnáctku, přijetím Finska, Švédska a Rakouska. V roce 1994 byl vytvořen Evropský měnový institut (EMI), jehož účelem a úkolem byla koordinace spolupráce centrálních bank členských států EU a koordinace a synchronizace monetárních politik členských států ústících do vzniku Evropského systému ústředních banka. Na zasedání EU v roce 1995 v Madridu bylo rozhodnuto o rovněž o budoucím **zavedení nové jednotné společné evropské měny Euro** k 1. lednu 1999.

Tato nová měna byla uvedena na světové trhy a **přijalo ji celkem 11 států EU**. Zpočátku euro figurovalo pouze ve formě bezhotovostních zápisů na kontech, avšak od 1. ledna 2002 se daly do oběhu již bankovky a mince. Zhruba od poloviny devadesátých let požádalo 10 států střední a východní Evropy o přijetí do EU.

Dnes již **má EU 27 členů**, nicméně hovoří se o určité dvojkoľejnosti, neboť některé státy mají určité výjimky, euro není zavedeno všude, nové členské státy jsou ve stádiu postupné koordinace a

spolupráce s původní patnáctkou. Mnohé členské státy (Českou republiku nevyjímaje) dodnes například nesplnily tzv. maastrichtská kritéria pro přijetí eura, pro řadu států (hlavně střední a východní Evropy) platí určitá omezující pravidla.

Známým současným problémem EU ve vztahu ke společné měně je však skutečnost, že právě některé členské státy eura se svým vývojem, především nerovnovážnou fiskální politikou samy dostaly do problémů v důsledku rozšiřování nůžek mezi příjmy a výdaji státních rozpočtů a tím i opětovnému neplnění maastrichtských kritérií.

To se týká především Řecka, ale do stejné pozice se dostává Španělsko, Itálie a Irsko. To znamená především silné oslabování společné měny, zatímní řešení ve formě půjček předluženému Řecku, krytí dluhu na úkor ostatních členských států eurozóny. To je problematika, kterou EU jistě nějakým způsobem bude řešit a vyřeší ji, ať už vyloučením z eurozóny či dalšími půjčkami či kontrolou opatření vlády nebo vůbec i dohledem nad tvorbou státního rozpočtu a zvýšenou pozorností nad jeho tvorbou a hlavně čerpáním.

I přesto je však možno konstatovat, že v současné době se v Evropě nachází poměrně silné, koncentrované ekonomické uskupení, které je schopno konkurovat ekonomicky vyspělým státům a integracím na celém světě, a které poměrně dobře konkuruje jak USA, tak i Japonsku a ostatním asijským tygrům. Rovněž pozice eura na světových finančních trzích je stále ještě poměrně dobrá, ve srovnání s pozicí dolaru, byť samozřejmě měny prudce se rozvíjejících států doprovázejí hospodářských vzestup daných států i silnější pozicí konkrétních měn (jedná se například o Čínu, Brazílii, Indii, Turecko atd.).

Přehled typů integračních uskupení

Dosavadní teorie i praxe rozeznává **integraci mikroekonomickou a makroekonomickou**. Mikroekonomická integrace leží v oblasti podnikové ekonomie a je plně v rozhodování majitelů či managementu firem či institucí (slučují se například i výzkumné instituce). Makroekonomická integrace má 5 stupňů s tímto označením:

1. **Pásmo volného obchodu** je formou mírné integrace, kdy členské státy takového uskupení mezi sebou ruší tarify a kvóty vzájemného obchodu. Každá země si však ponechává vlastní nezávislou obchodní politiku vůči nečlenským zemím.
2. **Celní unie**, znamená vyšší integraci, neboť kromě obchodní politiky pásma volného obchodu vůči sobě navzájem uplatňují členské státy celní unie společnou a jednotnou celní politiku vůči všem nečlenským státům.
3. **Společný trh**, umožňuje volný pohyb výrobků a služeb mezi členskými státy, jakož i volný pohyb výrobních faktorů, tj. práce a kapitálu.
4. **Hospodářská unie** představuje koordinaci a harmonizaci národních hospodářských politik jednotlivých členských států navzájem. Tato forma hospodářské integrace již vyžaduje zřízení nadnárodního (nadstátního) hospodářského centra, která má významnou pravomoc proti členským státům.
5. **Úplná hospodářská integrace (unie)**, kdy dochází navíc ke sjednocení měnové, fiskální, sociální a anticyklické (hospodářské) politiky všech členských států unie. Toto je dnešní integrační uskupení v Evropě, tedy EU. Tato forma nadstátní integrace si žádá vytvoření řídicích struktur, která například v Evropské unii představuje Rada Evropy, Evropský parlament, Evropská banka či Evropské soudy. Evropská unie se nyní nachází v posledním pátém stádiu svého vývoje, když prošla, jak je z textu zřejmé, postupně všemi předcházejícími etapami. Bohužel těmito etapami neprocházely všechny dosavadní státy Evropské unie, především posledních 10 nově přijatých evropských států včetně ČR,

což má za následek určitou dvojkolejnost, četné výjimky a nesouměrnosti. To je zřejmé i například v měnové oblasti, kdy v určité části Evropy již existuje a funguje jednotná měna, ostatní státy se na tuto možnost zatím připravují.

Integrační procesy však nebyly a nejsou pouze evropskou záležitostí. Například již od roku 1961 existuje LAFTA (latinsko americké sdružení volného obchodu) od roku 1969 Andské rozvojové seskupení, známé je i NAFTA (severoamerické: Canada, USA, Mexico) či CEFTA (středoevropské uskupení).

Společná měnová politika EU a společná měna

Vytvoření měnové unie se společnou měnou vyžadovalo v první řadě maximální sblížení hospodářské politiky jednotlivých států a stanovení podmínek pro vytvoření společné měny a tím i vytvoření společné centrální banky EU, která bude řídit společnou měnovou politiku a vykonávat funkce centrální banky místo centrálních bank jednotlivých členských států.

Podmínky, které vedly a i nadále slouží k posouzení přijatelnosti zavedení společné měny v jednotlivých členských státech, vešly ve známost pod označením **maastrichtská konvergenční kritéria**. Jejich splnění je předpokladem pro možnost zavedení eura v každém státě EU. Vzhledem k tomu, že ČR usiluje o brzké zavedení eura i na svém území, stojí za to, si tato kritéria připomenout. Jedná se o

- 1) **dosažení vysokého stupně cenové stability**, který se měří růstem indexu spotřebitelských cen, tj. inflací. Výše inflace byla stanovena jako limitní hranice a plnění tohoto kritéria bylo požadováno velmi přísně, neboť v inflaci spatřovala EU hlavní nebezpečí stability společné měnové politiky,
- 2) **dlouhodobě udržitelný stav veřejných financí**. Zatímco s předcházejícím kritériem nemá ČR problém, tohoto kritéria není dosaženo. EU stanovila, že poměr schodku veřejných financí k HDP nesmí být vyšší než 3% a celkový dluh veřejných financí nesmí překročit 60% HDP.
- 3) **Dodržování normálního kursového rozpětí** vůči měnám potenciálních členských států. Budoucí členský stát nesmí zejména provést devaluaci své národní měny vůči měně jiného státu.
- 4) **Dlouhodobá úroveň úrokové míry** (tj. vzájemná konvergence úrokových sazeb). Opět byl stanoven limit úrokových sazeb, který nesmí být uchazečem překročen..

Kontrolu těchto měnových kritérií určených Maastrichtskou smlouvou a koordinaci celého procesu sblížení národních ekonomik potenciálních členských států zajišťoval **Evropský měnový institut** (EMI), který zanikl ustavením **Evropské centrální banky**, která převzala jeho úkoly.

Česká republika má největší problém z těchto 4 kritérií pro zavedení eura deficit veřejných financí, který se pohybuje v pásmu nad stanovená 3 %, a proto základní podmínkou pro každou vládu, pokud chce usilovat o dosažení plné měnové kompatibility s ostatními členskými státy EU a tím i zavedení eura v ČR, úkol snižování schodku veřejných financí. Je ovšem velmi diskutovanou otázkou, zda je vůbec v zájmu ČR vstupovat do eurozóny, zvláště, když situace v Řecku velmi silně ovlivnila i tu část ekonomů a politiků, kteří zastávali optimistická stanoviska. Faktem je, že tato otázka nás v delším časovém horizontu nemusí nijak trápit, neboť dosažení maastrichtských kritérií je proces, který bude u nás trvat ještě několik roků.

Shrnutí

Další vývoj v rámci Eurozóny je v současné době relativně nepředvídatelný. Dluhová krize v Řecku, kde pohledávky bank Francie a Německa společně dosahují přes 90 mil USD a vývoj HDP v druhém

čtvrtletí roku 2011 se pohyboval reálně okolo mínus 7,3% nutí k otázce zda poskytovat či neposkytovat další půjčky. Pokud však další půjčky poskytnuty nebudou, je pak otázkou jak co nejméně bolestivě jak pro Recko samotné tak pro celou Evropu přežít bankrot tohoto státu. Vize budoucího evropského uspořádání je i očima ekonomů velmi odlišná od postoupení k fiskální jednotě Evropy k rozpadu unie. Jakákoliv z alternativ řešení současné krize uvnitř Evropské unie a Evropské měnové unie se odráží na ekonomice České republiky.

Literatura a prameny

1. ZLÁMAL, J., ULRICH, M. *Základy ekonomie pro management zdravotnictví*. VUP v Olomouci, 2009
ISBN ISBN-13: 978-80-244-1992-3
Týdeník EKONOM čísla 1-38/2011 ISSN 1213 76-93

Kontaktní adresa autorů:

Ing. Jana Bellová, Ing. Ph.D.

Univerzita Palackého v Olomouci, Právnická fakulta, Katedra financí, finančního práva a národního hospodářství,

Tř. 17. listopadu 8

771 11 Olomouc

jana.bellova@upol.cz

Ing. Jaroslav Zlámal, Ph.D.

Univerzita Palackého v Olomouci, Lékařská fakulta, Ústav sociálního lékařství a zdravotní politiky

Hněvotínská 3,

772 00 Olomouc

jaroslav.zlamal@upol.cz

RUŠIVÉ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ APLIKACI ZNALOSTÍ

DISTRACTORS AFFECTING APPLICATION OF KNOWLEDGE

Michal ČERVENKA

KM FPH VŠE Praha

Anotace: Článek se zabývá opomíjeným aspektem řízení znalostí - kromě vytváření a sdílení znalostí, je třeba se zaměřit též na aplikaci znalostí při řešení konkrétních úkolů v business operations; zejména pak na faktory, které jdou nad rámec individuální dispozice. V odborné i populární literatuře se množí poukazy na čím dál tím větší množství dat a informací a související negativní dopad nového způsobu práce na pozornost znalostních pracovníků, především v souvislosti s pokroky v oblasti informačních technologií. Věříme, že zahlcení jedince spoustou dat a informací nastává zejména při aplikaci znalostí, znalosti samé zůstávají vzácným výrobním faktorem. Nicméně, dosud neexistuje žádný jednotící pohled na tuto problematiku. V tomto příspěvku se pokusíme vymezit přesně hranice tohoto tématu, vysvětlit možná využití (naším hlavním zájmem je produktivita znalostních pracovníků, nikoliv jejich spokojenost) a nastínit směry dalšího výzkumu. Protože je výzkum na toto téma v rané fázi, nejsou prezentovány žádné empirické výsledky.

Abstract: The paper deals with a neglected aspect of knowledge management research - besides knowledge creation and knowledge sharing, focus on knowledge application is required as well; specifically, focus on factors coming into play that are beyond individual's psychology. After all, application to particular tasks is what brings knowledge accumulated in business companies to bear. Recent literature makes manifest the plethora of data and information, largely due to advances in information technology, hinting to negative impacts to attention span of knowledge workers; we believe that overwhelming of an individual with lots of data and information takes place largely during knowledge application, knowledge itself remaining a scarce production factor. Hence, there is some feeling of discomfort, but no unifying view or sound understanding of the problem as a whole. In the paper at hand we shall make boundary of this topic clear, explain possible implications (our primary focus being on knowledge workers' productivity, not job satisfaction) and suggest directions for further research. No empirical results are presented, as research on the topic is still in an early phase.

Klíčová slova: znalostní pracovník, aplikace znalostí

Keywords: knowledge worker, knowledge application

Afiliace ke grantu: IGA 21/2011

1 Úvod

Při výzkumu řízení znalostí byl dosud kladen důraz zejména na vytváření a sdílení znalostí, nikoliv na jejich vlastní aplikaci. Např. Davenport [8], [6] uvádí pouze jeden způsob, jak optimalizovat aplikaci

znalostí – „reuse knowledge more effectively“. Přitom aspekt aplikace je obsažen již v samotné definici znalostí [19]: „Znalosti nejsou statické, ale dynamické: jde o účelovou koordinaci akce. ... Znalosti nemohou být odděleny od procesu, ve kterém se uplatňují. Rozdíl mezi informacemi a znalostmi je zásadní: informace jsou vstupem do znalostního procesu koordinace činností“, či [16]: „included in [Drucker’s] definition of a knowledge worker is a knowledge executive who knows how to allocate knowledge to productive use, just as the capitalist knew how to allocate capital to productive use.“ Implicitně se tedy předpokládá, že pokud firma nahromadí kvalitní znalosti a nastaví vhodný mechanismus jejich sdílení, pak je již jen otázkou motivace a osobnosti znalostních pracovníků, aby tyto znalosti produktivně využili při řešení konkrétních úkolů.

2 Proces aplikace znalostí

Předmětem našeho zájmu jsou znalostní pracovníci, kteří znalosti aplikují, ve smyslu taxonomie navržené v [6] – „Knowledge workers can either find knowledge, create it, package it, distribute it, or apply it. ... these knowledge workers use and reuse knowledge in the course of their work, but don’t generally create a lot of new knowledge ... these workers are often quite numerous within organizations“. Na rozdíl od tohoto pojetí – aplikace znalostí jednotlivými znalostními pracovníky – se v literatuře aplikací znalostí rozumí také např. přenos znalostí do rutinní aplikace neznalostními pracovníky za případné podpory IT systémy [1], [2], či integrace částečných znalostí jednotlivých členů týmu za účelem aplikace znalostí na konkrétní případ [12], [2]. Pro další úvahy budeme předpokládat následující konceptualizaci procesu aplikace znalostí:

1. Před vlastní aplikací je nutné, aby znalostní pracovník určité znalosti získal; to se děje různými způsoby – buď se znalosti získávají z externích zdrojů (vytváří se na univerzitách, výzkumných ústavech, nakupují se od konkurence či na volném trhu, apod.), znalosti si mohou zaměstnanci přinést do firmy s sebou (znalosti získané v jiných firmách), anebo jsou znalosti vytvářeny přímo v dané firmě (buď dedikovaným oddělením výzkumu / inovací, anebo zobecněním zkušeností, tj. tvorba znalostí přímo z dat a informací).
2. Znalosti se v rámci firmy organizují pomocí určitého SŘZ (systém řízení znalostí), což může být i např. systém neformálního sdílení tacitních znalostí (kaskádové porady, výjezdní zasedání, interní školení, communities of practice, ...). Konkrétní pracovník může využívat též svůj vlastní systém řízení znalostí (vedle tacitních znalostí se jedná typicky o znalosti, které pracovník nedává volně k dispozici, byť z nedostatku času). V případě práce více znalostních pracovníků v týmu je nutné integrovat částečné znalosti jednotlivých členů (viz koncept Transactive Memory Systems a „interactive cueing“ v [12]).
3. Pokud je potřeba aplikovat znalosti na konkrétní úkol, dochází k vyhodnocení relevance dostupných znalostí vzhledem ke konkrétnímu úkolu; což typicky znamená vyhodnocení určitého množství transakčních dat / informací specifických pro daný úkol a určení, jaká data / informace a jaká znalost je pro tento úkol relevantní. Transakční data / informace nejsou samozřejmě evidovány v SŘZ, spíše se jedná o data / informace uložené v e-mailové komunikaci, získané přímou komunikací s ostatními členy týmu, pozorováním situace, apod.; taktéž záznam o rozřešení úkolu není uložen (bez určitého zobecnění) do SŘZ: je evidován v projektovém plánu, záznamu ze schůzky, či záznamu z běhu procesu.
4. Některé z úkolů mohou mít charakter rozhodnutí, některé mohou být pouze výkonné akce; rozhodnutí provádí buď přímo znalostní pracovník (např. lékař, v případě kdy není potřeba

konzilium), anebo určitý pracovník managementu, jemuž znalostní pracovník pouze předá podklady k rozhodnutí. Úkol může být delegován na jiného znalostního pracovníka.

5. Vedle filtrace dat, informací a znalostí v bodě 3 nastává filtrace i na úrovni úkolů samých: zde hrají roli např. obchodní model / strategie společnosti, firemní směrnice, či styl vedení (zejména na vyšších úrovních). Všechny tyto entity určují, kterým úkolům bude věnována pozornost a kterým nikoliv ([17], [14]); pouze pro dílčí úkoly, které si znalostní pracovník generuje sám v průběhu řešení některého z „top-level“ úkolů, se prioritizuje na základě úvahy daného pracovníka (či jeho kolegů v týmu). Podobný mechanismus se uplatní v menším měřítku při práci na jednotlivých úkolech většího projektu.

3 Rušivé faktory při aplikaci znalostí

Nikoliv velké množství kumulovaných znalostí, ale potřeba vyhodnocení velkého množství transakčních dat a informací při aplikaci znalostí na konkrétní úkol (krok č. 3) vede často k „zahlcení“ znalostního pracovníka. Problémem však není samo zahlcení, ale snížená produktivita při vykonání konkrétního úkolu, která je výsledkem neoptimálního využití vstupů do procesu aplikace znalostí.

Tato úvaha vychází již z konceptu „bounded-rationality“, formulovaném H. Simonem [18]: „The pattern of human choice is often more nearly a stimulus-response pattern than a choice among alternatives. ... The number of alternatives [the individual] must explore is so great, the information he would need to evaluate them so vast that even an approximation to objective rationality is hard to conceive.“ Nicméně, H. Simon vychází z předpokladu, že výběr klíčových informací je do jisté míry racionální: „If the psychological environment of choice, the ‚givens‘, were determined in some accidental fashion, then adult behavior would show little more pattern or integration than the behavior of children“; vedle toho, koncept „bounded-rationality“ vznikl v polovině 40-tých let 20. století, tedy v době, kdy data a informace byly v nedostatku. Nemožností zvážit všechny důsledky pro konkrétní rozhodnutí je tedy myšlena nemožnost získat všechny potřebné informace („Rationality requires a complete knowledge and anticipation of the consequences that will follow on each choice. In fact, knowledge of consequences is always fragmentary“), teprve v druhé řadě pak vyrovnání se s omezenými znalostmi.

V dnešní době je nutné uvažovat další faktor: nikoliv nedostatek, ale přebytek dat a informací, které jsou k dispozici (např. [7]: „At one point, software magnates had the ambition to put „information at your fingertips. Now we’ve got it, and in vast quantities. But no one will be informed by it, learn from it, or act on it unless they’ve got some free attention to devote to the information“). Rozmach informačních technologií v posledních dvou desetiletích měl zatím za výsledek snadnou dostupnost spíše dat a informací než znalostí, viz např. [9] „The revolutionary impacts so far have been where none of us then anticipated them: on operations.“ Data a informace generované v ohromných množstvích ve výrobním procesu mají často transakční charakter, tj. jsou specifické pro daný úkol (mailová komunikace, zápisy ze schůzek, apod.), či pro daný obchodní případ (údaje o komunikaci se zákazníky v CRM systému, či údaje o provedených transakcích v systému elektronického bankovníctví, apod. [3]). V mnoha oblastech se vedle velkého množství dat a informací změnila též jejich forma – informace jsou dostupné často v nelineární formě, v podobě hypertextu; tato forma je umožněna právě elektronickými médii a vede k jinému způsobu zpracování informací a potenciálně ke snížení rozpětí pozornosti („When we go online, we enter an

environment that promotes cursory reading, hurried and distracted thinking, and superficial learning.“ [4]). Nadto, přebytek dat a informací je často jen „zdánlivý“: přebytek informací neznamena nutně přebytek informací relevantních pro konkrétní úkol. V „opojení ze snadné dostupnosti informací“ mají znalostní pracovníci často sklon (pokusit se) zvážit všechny dostupné alternativy tak, aby se „náhodou na nic nezapomnělo“ (pozorování z praxe v několika větších společnostech, platné zejména v případě, že provedení úkolu je delegováno na jiné pracovníky při ponechání si faktické zodpovědnosti); tento přístup však, vzhledem k omezenému času a sporné relevanci dostupných informací, nevede vždy nutně k vyšší produktivitě. Jinými slovy, při aplikaci znalostí pracujeme vždy s omezenou množinou (Simon), a v dnešní době je čím dál tím obtížnější tuto množinu vybrat, čímž se otvírá prostor ke snížení produktivity ve smyslu „efektivního zpracování vstupních dat / informací“.

Velké množství dat a informací je však pouze jedním z faktorů, které způsobují sníženou produktivitu znalostních pracovníků při aplikaci znalostí. Dalšími z možných faktorů, které bezprostředně ovlivňují zaměření pozornosti při zpracování vstupních informací, jsou následující:

1. velké množství vstupních dat / informací (ad hoc dokumenty, mailová komunikace, zápisy ze schůzek, informace o konkrétním obchodním případě, apod.) – po zpracování vstupů se může ukázat, že ve skutečnosti je relevantních dat / informací specifických pro daný úkol nedostatek; vnímané velké množství informací může být též výsledkem nedostatku času, který je pro zpracování úkolu k dispozici, nevhodné formy, apod.
2. neurčitost (v zadání úkolu, v prioritách jednotlivých úkolů, v cílech pracovní skupiny / oddělení / firmy, případně v datech / informacích – vypořádání se s neurčitostí ve vstupních datech / informacích však může být i vlastním obsahem úkolu); neurčitost je myšlena ve smyslu „existence několika odlišných interpretací“ (viz „ambiguity“ v [20]), což obsahuje i neurčitost ve smyslu „nejistých budoucích priorit cílů“ [13]
3. neoptimální koordinace práce jednotlivých členů týmu (v případě, že se jedná o práci v týmu: více znalostních pracovníků se doplňuje při řešení jednoho úkolu vs. způsob rozdělení úkolů mezi jednotlivé pracovníky)
4. velké množství úkolů řešeno naráz (znalostní pracovník je nucen průběžně přepínat mezi několika úkoly, multitasking; zde záleží často na úhlu pohledu – práce na jednom projektu může být vnímána buď jako celek anebo jako přepínání mezi jednotlivými úkoly); viz např. [10]
5. administrativní úkony (rutinní, jasně definované úkony, jejichž provedení však vyžaduje určitý čas a pozornost)
6. rozptylující pracovní prostředí (např. hluk v open plan kanceláři, či nefunkční technické pomůcky); vliv pracovního prostředí na znalostní pracovníky diskutuje např. [6]
7. role osobnosti a mimopracovní záležitosti (temperament, nemoc v rodině, zaujetí koníčky, ...); vliv typu osobnosti diskutuje např. [15], přístup pracovníka pak [5]

Výše uvedené budeme souhrnně označovat jako „rušivé faktory při aplikaci znalostí“; jedná se o kategorie navržené na základě teoretického výzkumu. První dva faktory se týkají zpracování informací, další tři způsobu organizace práce a poslední dva prostředí pro vlastní práci. Zajímá nás, jestli je za daných předpokladů (viz níže) výskyt těchto faktorů (tj. jejich identifikace jako příčiny neoptimálního výkonu) specifický pro každou konkrétní situaci, či zda jej lze predikovat některým

z atributů jako je věk, kompetence znalostního pracovníka, firemní kultura, či úroveň motivace. Zajímá nás též jejich vzájemná závislost, zejména vzhledem k faktorům č. 1 a 2.

4 Možnosti výzkumu

Způsob empirického výzkumu relativního vlivu jednotlivých rušivých faktorů na produktivitu při aplikaci znalostí je přímočarý – budeme se tázat jednotlivých znalostních pracovníků. Každý nejprve uvede úkol, na kterém v nedávné době pracoval. Uvedený úkol může být na různé úrovni granularity, buď dílčí rozhodnutí, anebo celý projekt; akceptovat budeme oboje. Pracovník úkol krátce charakterizuje, abychom mohli ověřit, zda se jedná skutečně o znalostní práci spočívající v aplikaci znalostí na konkrétní případ. Následně pracovník označí – na základě otázek vycházejících ze shora uvedeného seznamu rušivých faktorů, v dotazníku nazývaných neutrálně jako „okolnosti“ – činitele, které byly příčinou pociťované snížené efektivity (čímž zároveň označí, zda svůj vlastní příspěvek k rozřešení úkolu pociťuje jako optimální či nikoliv). V odpovědích připouštíme i doplnění či změnu interpretace jednotlivých faktorů. Abychom nemuseli spoléhat na subjektivní ohodnocení míry vlivu jednotlivých faktorů, např. škálou Lickertovy stupnice, budeme při výzkumu připouštět pouze odpovědi ano / ne; míru vlivu jednotlivých faktorů pak posoudíme dle četnosti odpovědí. Nakonec je dotázáno několik údajů, na kterých mohou rušivé faktory záviset: obor, ve kterém znalostní pracovník působí, úroveň expertizy v tomto oboru aproximovaná délkou zkušenosti, pracovní pozice, věk, a úroveň motivace při práci na uvedeném úkolu.

Při dotazování je nutné zdůraznit, že produktivitu uvažujeme vzhledem k znalostem dostupným v dané společnosti a vzhledem k datům a informacím dostupným pro řešení konkrétního úkolu; neuvažujeme tedy např. sníženou produktivitu, která je výsledkem absence či nedostupnosti relevantních informací. Jinými slovy, snažíme se zjistit, jak co neoptimálněji využít data, informace a znalosti, které jsou v dané společnosti znalostním pracovníkům již k dispozici. Implicitním předpokladem je, že pro aplikaci znalostí neuvažujeme specifika konkrétní firmy a konkrétního úkolu – v opačném případě bychom se dostali do potíží, protože nelze definovat produktivitu tak, aby byla porovnatelná pro společnosti s různých sektorů a s různou úrovní „znalostní kapitalizace“ [9]. Tím, že dotazujeme subjektivně vnímanou nikoliv „objektivní“ efektivitu, je produktivita též implicitně vymezena vzhledem k úrovni kompetence daného znalostního pracovníka. Znalostní pracovník s vysokou úrovní kompetence může mít odlišné vnímání vlastní produktivity neporovnatelné s vnímáním pracovníka s nízkou úrovní kompetence (aniž si to každý z nich přesně uvědomuje).

Hlavním přínosem zamýšleného výzkumu je komplexní porozumění faktorům bezprostředně ovlivňujícím aplikaci znalostí jednotlivými znalostními pracovníky. Empirický výzkum bude proveden na vzorku znalostních pracovníků a má určitá omezení; spolu s teoretickým konceptem nám však dává do ruky rámeček, podle kterého lze postupovat při identifikaci rušivých faktorů při aplikaci znalostí v jedné konkrétní společnosti. Je samozřejmé, že ne všechny identifikované rušivé faktory má smysl snažit se odstranit – vlastnost „rušivosti“ vychází ze subjektivního vnímání jednotlivých znalostních pracovníků a za určitých okolností mohou být některé rušivé faktory žádoucí z pohledu společnosti. Např. pokud velká část pracovníků vnímá jako překážku práce hluk v open plan kanceláři, není řešením zavést menší oddělené kanceláře, ale ku příkladu zlepšit systém rezervace zasedacích místností a motivovat pracovníky k jejich častějšímu využívání, či umožnit částečnou práci z domova v případech, kdy to dává smysl. Opakované provedení průzkumu v konkrétní společnosti také

pravděpodobně povede k lepšímu uvědomění si překážek v produktivitě při aplikaci znalostí jednotlivými pracovníky, kteří se pak budou pokoušet sami optimalizovat svou každodenní práci, případně mohou být v tomto směru koučováni svým přímým nadřízeným; faktory, které jsou mimo kontrolu jednotlivých pracovníků, pak musí být řešeny na úrovni celé společnosti či organizační jednotky.

5 Omezení

Předpokládáme, že na úrovni jednotlivých úkolů jsou znalostní pracovníci sami schopni rozpoznat, zda je jejich produktivita optimální. Samozřejmě si nemusí být vědomi např. toho, zda pracují na těch správných úkolech, tj. úkolech které přispívají v konečném výsledku k úspěšnému dokončení projektu, resp. k naplnění obchodních cílů dané společnosti; nicméně pokud pracuje znalostní pracovník na konkrétním úkolu, který je daný, pak si je obvykle úrovně produktivity vědom: uvědomuje si, nakolik je nesoustředěný, že myslí na řadu jiných věcí, porovnává se s jinými znalostními pracovníky, apod. – zajímá nás spíše vlastní průběh než výsledek (někdy dojdeme neoptimální cestou ke správnému výsledku). Efektivita je uvažována vzhledem k dostupným znalostem a informacím a také vzhledem k úrovni kompetence konkrétního znalostního pracovníka. Uvažujeme tedy produktivitu ve smyslu „optimálního využití vstupů do procesu aplikace znalostí“. Zvýšená pravděpodobnost, že nám uniknou klíčové informace, nemusí nutně obsahovat „sníženou schopnost soustředit se na daný úkol“, zejména u pracovníků s vysokou úrovní kompetence.

Optimalizace rušivých faktorů při aplikaci znalostí na uvažované úrovni nemusí mít nutně vliv na dlouhodobou produktivitu jednotlivých znalostních pracovníků, měřenou např. pomocí každoročního peer-review. Zde vstupují do hry další faktory, jako je vytváření a sdílení znalostí na úrovni celé společnosti, dlouhodobý rozvoj kompetence znalostních pracovníků v souladu s obchodními cíli společnosti, apod.

Je potřeba též zdůraznit, že rušivé faktory při aplikaci znalostí jsou pouze jednou z oblastí ovlivňující produktivitu znalostních pracovníků. Pokud použijeme průměr z oblasti pracovní motivace, jsou tyto rušivé faktory na úrovni hygienických faktorů, jak je klasifikuje F. Herzberg [11]. Vytvářejí mi tedy určitou základní míru produktivity aplikace znalostí, na které je možné stavět další vrstvy – zejména výběr správných úkolů k řešení (krok č. 5 procesu aplikace znalostí) a vlastní motivaci pracovníků.

Literatura

- [1] ALAVI, M., LEIDNER, D.E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly, Vol. 25, 107-136, 2001.
- [2] ALAVI, M., TIWANA, A. Knowledge Integration in Virtual Teams: The Potential Role of KMS. Journal of the American Society for Information Science and Technology, 53, 1029-1037, 2002.
- [3] Big Data: The next frontier for innovation, competition and productivity, McKinsey Global Institut, May 2011, URL: http://www.mckinsey.com/mgi/publications/big_data (14.7.2011).

- [4] CARR, N. The Web Shatters Focus, Rewires Brains. Wired magazine, 24. 5. 2010, URL: http://www.wired.com/magazine/2010/05/ff_nicholas_carr (10.10.2011).
- [5] CSIKSZENTMIHALYI, M. Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York: Harper Perennial, 2008.
- [6] DAVENPORT, T.H. Thinking for a Living. Boston: HBS Press, 2005.
- [7] DAVENPORT, T.H., BECK, J. C. The Attention Economy. Boston: HBS Press, 2001.
- [8] DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L. Working Knowledge. Boston: HBS Press, 2000.
- [9] DRUCKER, P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York: HarperCollins Publishers, 2001.
- [10] GONZÁLES, V. M., MARK, G. Constant, Constant, Multi-tasking Crazy: Managing Multiple Working Spheres. Proceedings of CHI, Vol. 6, 113-120, 2004
- [11] HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B.B. The Motivation to Work. London: Transaction Publishers, 2010.
- [12] LEWIS, K, LANGE, D., GILLIS, L. Transactive Memory Systems, Learning and Learning Transfer. Organization Science, Vol. 16, 581-598, 2005.
- [13] MARCH, J.G. Decisions and Organizations. Oxford: Basil Blackwell, 2010.
- [14] MARCH, J.G., OLSEN, J.P. Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen: Universitetsforlaget, 1976.
- [15] MLÁDKOVÁ, L. Management znalostních pracovníků. Praha: C. H. Beck, 2008.
- [16] NONAKA, I., TAKEUCHI, H. The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press, 1995.
- [17] OCASIO, W. Towards an Attention-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, 18, 187-206, 1997.
- [18] SIMON, H. A. Administrative Behavior. New York: The Free Press, 1997.
- [19] TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing, 2004.
- [20] WEICK, K. Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.

Kontakt na autory:

Mgr. Michal Červenka

KM FPH VŠE Praha

Česká Republika

michal.cervenka@logica.com; xcerm901@vse.cz

FINANČNÍ GRAMOTNOST JAKOŽTO MODERNÍ ZNALOST

FINANCIAL LITERACY AS A MODERN KNOWLEDGE

Jindřich ČADÍK

Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, Katedra mikroekonomie

Anotace: *V prostředí znalostní společnosti, ve které se nacházíme, je pro jedince nezbytně nutné zvládnout určité sady dovedností a znalostí, které mu pomohou získat a udržet požadovanou životní úroveň (1). Ať už se jedná o zaměstnání, rodinný či osobní život. Osvojení některých znalostí nám může přijít naprosto triviální a samozřejmé (a přesto se většinou jedná o ty nejdůležitější dovednosti, bez kterých bychom nemohli fungovat), u jiných se jedná o velmi specializované funkce a postupy. Finanční gramotnost se pohybuje někde na pomezí relativně snadných dovedností, schopnosti vyhledávání a analýzy informací a hlavně pak schopnosti porozumění komunikované informace. Nerovnováha mezi složitostí a komplexností trhu finančních produktů a úrovní finanční gramotnosti pak snadno vede k závažným společenským problémům. Jakým problémům čelí znalosti osobních financí v naší společnosti?*

Abstract: *In an environment of knowledge society, in which we live, is absolutely essential for everyone to acquire specific sets of skills and knowledge, that will help him to gain and keep a required living standard (1). Taking in consideration profession, family or personal life.*

Learning of some skills may be trivial (though these are mostly the most fundamental ones for our function) while the others are highly specialised.

Financial literacy is somewhere in between relatively simple accomplishments, ability to find and analyse information and mostly then ability to understand to the given information.

Imbalance between the complexity of financial products and the level of financial literacy may lead to serious social problems.

Klíčová slova: *Finanční gramotnost, dluhová past, osobní finance*

Keywords: *Financial literacy, indebtedness, personal finances*

1. Osobní finance

V dnešním světě můžeme sledovat zajímavý fenomén. Lidé se běžně specializují ve dvou rovinách. Samozřejmě v rovině profesní. Nikdo nemůže uspokojivě zastávat svoji pracovní pozici, aniž by dosáhl potřebné expertní roviny. V druhé řadě je jedná o naše zájmy. V doméně zájmů či koníčků se stáváme experty. Jsme na tento fakt pyšní a rádi se o své znalosti dělíme. Denně kolem sebe potkáváme naše kolegy a přátele, kteří se skvěle orientují v posledních novinkách mobilních telefonů, rozumí všem detailům sportovních aut, či bezproblémově rozeznávají několik desítek odlišných druhů

červeného vína. Ale současný svět je příliš komplikovaný a je nemožné se orientovat ve větším množství těchto domén. Samozřejmě, některé náš život ovlivňují více a některé méně.

S jedním aspektem moderního života se setkáváme dennodenně. Finance nás obklopují stále. Každý den něco platíme, uzavíráme nové smlouvy a rovněž se staráme o příliv finančních zdrojů na náš účet. Kromě profesionálů ale neznám mnoho lidí, kteří by v osobních financích našli své hobby. Drtivá většina populace považuje řízení osobních finančních toků za nutné zlo a je ochotna mu věnovat jen naprosto nezbytné minimum svého času. A to i přesto, že koupí mobilního telefonu, jehož výběru jsme věnovali několik večerů, ušetříme několik tisícikorun (maximálně), kdežto věnováním patřičné pozornosti při uzavírání hypotečního úvěru ušetříme mnoho desítek tisíc korun (běžnou konkurenční nabídkou při licitování navržené úrokové sazby dosáhneme snížení v průměru 0,5%, při dvoumilionovém úvěru trvajícím dvacet let se bude jednat o úsporu 559 Kč měsíčně na anuitní splátce, ročně se pak jedná o 6708 Kč a při trvání smlouvy za stejných podmínek dosáhneme na částku přes sto třicet tisíc) (2).

Na jedné straně se můžeme domnívat, že nechuť zajímat se o své peníze je spojena s jistou nezábavností tématu, s jistou kontroverzností tématu, protože nejsme příliš zvyklí si povídat o vlastních penězích, ale problém bych také hledal ve faktu, že není příliš snadné potřebné informace získávat. Je pravda, že existuje několik hodnotných "finančně-zpravodajských" serverů, kde se lze ponořit do množství naučných a leckdy i poučných článků. Ale pokud nám chybí základní znalosti, jak tyto informace vnímat a k čemu je využívat, tak nebudeme schopni tyto informace pochopit, ověřit a využít pro náš prospěch.

1.1 Finanční gramotnost jednotlivců

Finanční gramotnost je bezpochyby jednou ze základních znalostí, které moderní člověk potřebuje. Nebál bych se potřebu této znalosti přirovnat k dovednosti správně řídit automobil. A přestože téměř každý z nás absolvoval autoškolu, tak zde neexistují kurzy finančního vzdělávání, řízení osobních financí apod. Skutečnost je taková, že dospívající člověk v podstatě ani nemá jak si tyto znalosti osvojit. Základní ani střední školství tuto problematiku neřeší a na vysokých školách se finanční gramotnost probírá jen velmi ojediněle formou nepovinných předmětů (3). Další problém tkví ve velmi obtížném mezigeneračním předávání znalostí spojených s fungováním finančního trhu. Vývoj finančních nástrojů a celého prostředí se mění takovou rychlostí, že specializované znalosti zastarávají s rychlostí maximálně dekady. To ovšem neplatí pro běžné rozhodovací návyky, které laicky označujeme jako „zdravý selský rozum“ – tedy jistá nedůvěra, skeptické myšlení, ověřování faktů, atd.

1.2 Strana nabídky

Naopak je tomu, na straně nabídky finančních produktů. Všechny instituce a firmy zaobírající se tvorbou a prodejem produktů finančního trhu věnují enormní množství energie posilování prodejních znalostí svých zaměstnanců či prodejních sítí. Obchodní zástupci těchto podniků musí dokonale zvládnout prodejní dovednosti, aby obstáli ve stále rostoucí konkurenci (4). Bankovní domy investují nemalé částky do vývoje software pro vytěžování klientů. Bankéř vybavený takovým nástrojem velmi přesně ví, kolik a komu platíte, jaké produkty využíváte a jaké ještě ne. Je tedy vidět, že poměr osvojených znalostí je na obou stranách velmi nevyrovnaný (5).

2. Nebezpečná rozcestí

Jak jsme uvedli, osvojení znalostí potřebných pro bezproblémové fungování v moderní společnosti není příliš běžná záležitost. Jak se ale tento deficit projevuje? Kde objevíme tyto zrádné útesy, které představují nebezpečí pro naši finanční situaci?

2.1 Vnímání hodnoty peněz

Jsme generace mladých lidí, kteří vyrostli v období převratných ekonomických změn, které se prosadily v naší zemi po Listopadu 89. Úroveň příjmů a i spotřeby za posledních dvacet let nesmírně vzrostla. A s tím se i pozměnilo vnímání hodnoty spotřebovávaného statku skryté za nominální hodnotou. Tento fakt vede k tomu, že ke svému „štěstí“ vyžadujeme spotřební věci, které ať už svojí podstatou nebo kvalitou neodpovídají cenovce.

2.2 Absence skeptického myšlení

Při plánování blízké i střední budoucnosti si příliš často nasazujeme růžové brýle. Nacházíme se v aktuálně příjemné životní situaci – máme práci, jsme zdraví a těšíme se dostatečnému příjmu. A při plánování vycházíme z tohoto stavu a považujeme ho za standard, případně počítáme ještě se zlepšením naší situace (povýšení v práci, apod.). V takovém okamžiku většinou chybí jakýkoliv „nouzový“ plán pro případ nepříznivého zvratu osudu. Je v lidské podstatě na nepříjemné věci moc nemyslet a raději takové myšlenky odkládat. A pokud si své růžové brýle nesundáme ani v případě, že uvažujeme o úvěru, tak je na velký malér zaděláno. Příliš vysoké hypotéky, které šly splácet ze dvou platů, jsou rázem neřešitelné s jedním platem.

2.3 Odložená spotřeba

Další z ne úplně příjemných myšlenek je plánování přípravy na penzi. Aktuální politická a hlavně ekonomická situace nám naznačuje, že spoléhání na stát jakožto zabezpečitele sociálních jistot ve stáří není moc dobrý nápad. Rozložení finanční přípravy na stáří do několika pilířů je nutnost, které se chťe nechtě budeme muset postavit čelem. Finanční matematika osvětluje, že čím dřív se s tímto procesem začne, tím je efektivní. Dle Kohouta (5) je potřeba takřka deseti procent našeho příjmu pro zajištění zabezpečeného stáří. Nemluvě o správné diverzifikaci investic mezi finanční i nefinanční nástroje.

Obávám se, že se bohužel jedná o „hraběcí“ radu. Z mnoha rozhovorů s mladými lidmi a rodinami, které jsem v posledních dvou letech provedl, nevěřím, že by významné množství rodin bylo schopno odkládat takové množství prostředků. Běžné rodiny musí řešit mnoho „úkolů“ s vyšší prioritou – zabezpečení bytové otázky, založení rodiny. Proto jsou otázky spojené s přípravou na penzi nebo zabezpečením životního standardu odsunuty na pozdější dobu. Problém nastává ve chvíli, kdy je řešení odloženo „příliš dlouho“.

2.4 Analýza informací

Jak jsme už zmínili, tak nabídka finančních produktů je tvořena týmy specialistů. Přestože se finanční instituce velmi snaží získat přízeň zákazníků, tak je jejich proklientské chování leckdy sporné. Běžným příkladem bývá netransparentní popis produktu a složitost jeho pravidel. Všeobecné

podmínky bývají mnohastránkovým traktátem, jehož nastudování zabere i zkušenému profesionálovi mnoho hodin. Běžný klient je pak povětšinou jen odloží do složky k ostatním dokumentům.

Složitost popisu produktu ovšem neomlouvá chybu v chování spotřebitele. Pokud produktu fundamentálně nerozumím a nejsem schopen si potřebné informace (v odpovídající interpretaci) sehnat, pak se zjevně nejedná o nástroj, který bych měl využívat. Jednou ze základních znalostí je pochopení podstaty: co mi představovaný produkt (služba) přináší, co mě to bude stát a zda mi opravdu přináší potřebnou přidanou hodnotu.

Samotnou podkapitolou jsou obecné informace o postupech, jak jednotlivé produkty – finanční nástroje dle potřeby nastavovat či ukončovat.

2.5 Dluhová past

Snaha o maximalizaci okamžité spotřeby jasně vede k využívání spotřebních a jiných úvěrů. Zatímco využití úvěrových produktů na řešení zásadních a neodkladných otázek (bytová otázka, vzdělání, mobilita, apod.) lze s jistou mírou racionality pochopit, pak nad spotřebou luxusních statků na dluh nelze než kroutit hlavou. Úvěrové společnosti si jsou velmi dobře vědomi, že jejich primární klientelou jsou lidé s nízkou mírou finanční gramotnosti, případně osoby v nouzi. Řešení problému pomocí půjčky se zdá být velmi snadné. Nastavení nálady ve společnosti i reklamy tomu jen vybízí.

3. Budoucí řešení

Účelem tohoto příspěvku není šíření pesimistických nálad. Společnost se stále vyvíjí a adaptuje a také není důvod předpokládat, že by výrazné množství jedinců ztrácelo na kvalitě života jen z důvodů nízké finanční gramotnosti. Nicméně smutných a odstrašujících příkladů je bohužel stále mnoho.

První a nejdůležitějším zdrojem poznatků a dovedností spojených s financemi a se samotným fundamentem peněz a hodnoty musí být rodina. Děti potřebují mít jasný příklad odpovědného a racionálního přístupu k financím. Mezi tyto znalosti by měla patřit i porce zdravého sebevědomí a smělosti. Bez občasných „ostrých loktů“ se nelze prosadit.

Dalším zdrojem informací by měla být škola. Jakožto instituce primárně vytvořená pro předávání znalostí metodickým způsobem by měla své svěřence připravit na život i po stránce finanční gramotnosti. Právě zde spatřuji velké mezery. Jak po metodické stránce věci, tak i po vybavenosti personální. Věřím ale, že jedním z úkolů školství je příprava dětí na život v reálném světě.

V takovém případě již mohou střední školy pokračovat ve specializaci osvojených základů. Stejně jak proběhlo začlenění využívání informačních technologií do osnov základních i středních škol, je potřeba postupovat i při osvojování znalostí finanční gramotnosti. Jedná se o stejně běžné prostředí, které ovlivňuje naše dennodenní rozhodování.

Literatura

- [1] Mikulecký, P., Hynek, J. (editoři): *Znalostní management: Tvorba, organizace a využití znalostí*. Intermedia 2/2000, GAUDEAMUS, UHK Hradec Králové, ISBN 80-7041-220-8
- [2] RADOVÁ, Jarmila; DVOŘÁK, Petr; MÁLEK, Jiří. *Finanční matematika pro každého*. 7. aktualizované vydání. Praha : Grada publishing, 2009. 296 s. ISBN 978-80-247-3291-6.

- [3] **Unicorn College** [online]. 2011 [cit. 2011-10-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.unicorncollege.cz/>>.
- [4] ŠÍDLO, Dušan. **Život jako riziko**. První vydání. Praha : Aladin Agency, 2010. 188 s. ISBN 978-80-904345-1-6.
- [5] KOHOUT, Pavel. **Investiční strategie pro třetí tisíciletí**. 6. přepracované vydání. Praha : Grada publishing, 2010. 296 s. ISBN 978-80-247-3315-9.

Kontakt na autory:

Ing. Jindřich Čadík

Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, Katedra mikroekonomie
nám. W. Churchilla 4

130 67, Praha 3

Česká Republika

email: jindrich.cadik@gmail.com

www.vse.cz

Krátká informace o autorech:

Autor je studentem doktorandského studia na Podnikohospodářské fakultě VŠE. Kromě Katedry mikroekonomie působí na katedře ekonomie Unicorn College, kde vede kurzy finanční gramotnosti.

FINANČNÍ GRAMOTNOST V ČESKÉ REPUBLICE

FINANCIAL LITERACY IN THE CZECH REPUBLIC

Ing. Hana ŠEDOVÁ, Ph.D.

Abstrakt: Finanční gramotnost je soubor znalostí, dovedností a hodnotových postojů občana nezbytných k tomu, aby finančně zabezpečil sebe a svou rodinu v současné společnosti a aktivně vystupoval na trhu finančních produktů a služeb. Tento příspěvek se zabývá otázkou potřeby finančního vzdělávání. Tato otázka byla zkoumána nejen Ministerstvem financí, ale i dalšími institucemi. Konkrétní realizaci potvrzuje a popisuje Strategie finančního vzdělávání dle Ministerstva financí České republiky. Tato Strategie počítá se vzděláváním školním i celoživotním. Příspěvek se aktivně zabývá průzkumem problematiky finanční gramotnosti v České republice, s důrazem na Zlínský kraj.

Klíčová slova: Finanční gramotnost, vzdělávání, strategie, občan, potřeby, základní a střední škola, společnost.

Abstract: The financial literacy is the complex of knowledge, experience and the citizen value attitudes that are necessary for the financial family security in the current society. This citizen can also actively perform at the financial market. This article is dealing with the question of the financial education needs. This question was analysed not only by The Ministry of Finance but also by other institutes. Concretely the realisation is confirmed and described by the Strategy of the financial education by the Ministry of Finance in the Czech Republic. This Strategy is counting on the school and the lifelong education. This article is dealing with the financial literacy analysis in the Czech Republic with the emphasis in the region Zlín.

Keywords: Financial literacy, education, strategy, citizen, needs, primary and secondary school, society.

Úvod

Diskuse o ekonomice jednotlivých zemí Evropské unie je velmi složitá. Např. již v r. 2008 rostla životní úroveň občanů Evropské unie. Petr Gola ve svém článku uvedl, že „přestože růst hrubých mezd byl ve východní Evropě vyšší a noví dolaroví milionáři mají kořeny převážně ve východní Evropě, mají se Západoevropané lépe – nejlépe si žijí Lucemburčané.“ Podnikat a být svým vlastním pánem bylo a je sice snem mnoha Evropanů, většina si však obstarává finanční prostředky k životu v zaměstnaneckém poměru. Pracovat v Evropě však není špatné – pracovní podmínky jsou nejlepší na světě stejně jako příjmy. Důvodem je, že Evropané jsou kvalifikovaní, inovativní a vzdělaní. [1]

„Výhled české ekonomiky pro rok 2011 nabízí mírný optimismus. Riziko návratu recese se podstatně snížilo, rychlejšímu oživení ovšem brání ekonomická situace v eurozóně a potřeba snižovat schodek

domácích veřejných financí,“ uvedl hlavní ekonom Patria Finance David Marek. [2] *“Ve srovnání s řadou evropských zemí je přitom situace české ekonomiky lepší díky stabilnímu finančnímu sektoru a menším problémům s veřejnými financemi,”*, míní dále analytik UniCredit Bank Pavel Sobišek. [2]

Kvalifikování a vzdělání občané jsou základem každé ekonomiky. Na začátku nového tisíciletí jsme svědky nebývalé rychlého rozvoje finančních služeb a paralelně s tím zažíváme i poměrně významnou změnu chování české populace. Tradičně konzervativní postoj k úsporám a zadlužování se postupně mění, rostou tendence k rychlé spotřebě i ochota občanů k zadlužování. Tyto tendence nejsou však zcela bez rizik a vyvolávají naléhavou potřebu alespoň základní orientace občanů ve světě financí. Ohrožena je především mladá populace, která je obecně méně konzervativní a více náchylná k riziku. Každý žák či student si dříve nebo později položí otázky typu: mám zkusit podnikat nebo mám být raději zaměstnancem? Bydlet ve svém nebo raději v nájmu? A odkud se vlastně berou peníze? Aby si na tyto otázky uměl dobře odpovědět, musí mít alespoň základní vědomosti o ekonomice a penězích.

Ministerstvo školství, tělovýchovy a mládeže se rozhodlo výrazně posílit oblast finančního a ekonomického vzdělávání v rámcových vzdělávacích programech. Česká národní banka považuje oblast finančního vzdělávání mladé generace za velmi důležitou. Proto se rozhodla v této oblasti angažovat. [3]

Je úroveň finanční gramotnosti v České republice dobrá a proto se ekonomika nyní zlepšuje? Nebo je úroveň finanční gramotnosti v České republice špatná a proto se Česká republika dostala do finančních problémů. Jsou-li mezi těmito otázkami souvislosti, je otázka do diskuze. Ale v každém případě je finanční gramotnost základem ekonomiky každé rodiny, a tím také základem ekonomiky každého státu. Tento článek se zabývá problematikou finanční gramotnosti nejen ze strany České národní banky, ale i ze strany spotřebitele.

Pojem „finanční gramotnost“ a jeho definice

Finanční gramotnost je soubor znalostí, dovedností a hodnotových postojů občana, nezbytných k tomu, aby finančně zabezpečil sebe a svou rodinu v současné společnosti a aktivně vystupoval na trhu finančních produktů a služeb. Finančně gramotný občan se orientuje v problematice peněz a cen a je schopen odpovědně spravovat osobní rodinný rozpočet, včetně správy finančních aktiv a finančních závazků s ohledem na měnící se životní situace. [4]

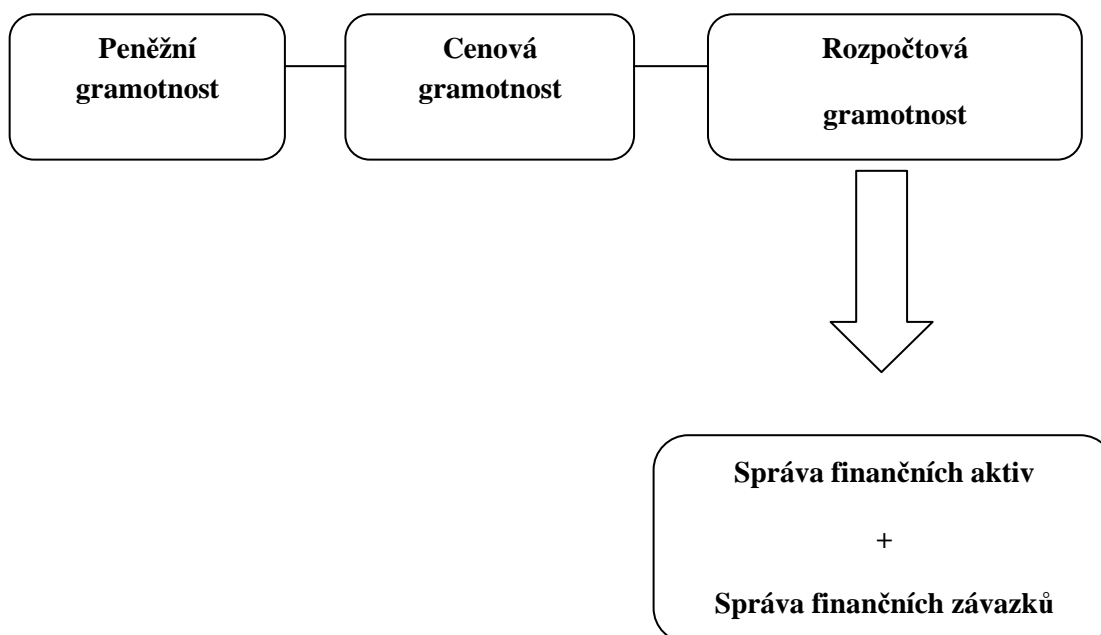
Definice finanční gramotnosti je strukturovaná. Finanční gramotnost jako správa osobních rodinných financí zahrnuje tři složky:

- **peněžní gramotnost** představuje kompetence nezbytné pro správu hotovostních a bezhotovostních peněz z transakcí s nimi a dále správu nástrojů k tomu určených (např. běžný účet, platební nástroje apod.),
- **cenovou gramotnost** představují kompetence nezbytné pro porozumění cenových mechanismům a inflací,
- **rozpočtovou gramotnost** představují kompetence nezbytné pro správu osobního / rodinného rozpočtu (např. schopnost vést rozpočet, stanovovat finanční cíle a rozhodovat o alokaci finančních zdrojů) a zahrnuje i schopnost zvládat různé životní situace z finančního hlediska. Rozpočtová gramotnost zahrnuje vedle výše popsané obecné složky také dvě složky specializované – správu finančních aktiv (např. vkladů, investic a pojištění) a správu

finančních závazků (např. úvěrů nebo leasingu). To předpokládá v obou případech orientaci na trhy různě komplikovaných finančních produktů a služeb, schopnost mezi sebou jednotlivé produkty či služby porovnávat a volit ty nejvhodnější s ohledem na konkrétní životní situaci. [4]

Vláda České republiky svým usnesením č.1594 ze dne 7.prosince 2005 uložila ministru financí, ministru školství, mládeže a tělovýchovy a ministru průmyslu a obchodu připravit do 30.září 2006 systém budování finanční gramotnosti na základních a středních školách (dále jen SBFG). SBFG byl vytvořen meziresortní pracovní skupinou složenou ze zástupců Ministerstva financí (dále MF), Ministerstva průmyslu a obchodu (dále jen MPO), Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) a jeho přímo řízenými organizacemi: výzkumným ústavem pedagogickým (dále jen VÚP) v Praze a Národním ústavem odborného vzdělávání (dále jen NÚOV). Ke spolupráci byl přizván i zástupce obchodních akademií. První verze byla dokončena v září 2006. [4] Následující schéma názorně zobrazuje složky finanční gramotnosti.

Schéma č.1: Složky finanční gramotnosti, Zdroj: MF ČR [5]



Finanční gramotnost je specializovanou součástí širší ekonomické gramotnosti, která navíc zahrnuje např. schopnost zajistit si příjem, zvažovat důsledky osobních rozhodnutí na současný a budoucí příjem, orientaci na trhu pracovních příležitostí, schopnost rozhodovat o výdajích apod. Nedílnou součástí finanční gramotnosti jsou také nezbytné makroekonomické aspekty a oblast daňová a to zejména vzhledem k tomu, že se významně podílí na finančních zdrojích jednotlivců i domácností, a má tedy významný vliv na peněžní toky v soukromých financích.

Finanční gramotnost jako součást ekonomické gramotnosti tvoří jednu ze složek tzv. klíčových kompetencí, tedy znalostí, dovedností a hodnotových postojů, které by měl občan mít, aby se dokázal uplatnit v současné společnosti. K finanční gramotnosti se dále pojí zvláště **gramotnost numerická** (z hlediska gramotnosti finanční se týká především finančních numerických úkonů), **gramotnost informační** (jako schopnost vyhledat, použít a vyhodnotit relevantní informace

v kontextu) a **gramotnost právní** (jako orientace v právním systému, přehled o právech a povinnostech a také možnostech, kam se obrátit o radu). Rozvoj těchto klíčových kompetencí je současně prostředkem k vytváření a posilování politického, právního a ekonomického myšlení. [4]

Podle Nové strategie finančního vzdělávání z května 2010 je **Finanční gramotnost** soubor znalostí, dovedností a hodnotových postojů občana, nezbytných k tomu, aby finančně zabezpečil sebe a svou rodinu v současné společnosti a aktivně vystupoval na trhu finančních produktů a služeb. **Finančně gramotný občan** se orientuje v problematice peněz a cen a je schopen odpovědně spravovat osobní / rodinný rozpočet, včetně správy finančních aktiv a finančních závazků s ohledem na měnící se životní situace. [5]

Standardy finanční gramotnosti

Z definice finanční gramotnosti vycházejí konkrétní **standardy finanční gramotnosti**, které stanovují ideální úroveň finanční gramotnosti pro různé cílové skupiny, cílový stav finančního vzdělávání pro různé stupně vzdělávání. Tyto standardy jsou následně implementovány do RVP (rámcových vzdělávacích programů) u počátečního vzdělávání na základních školách a středních školách či slouží jako východisko při tvorbě konkrétních vzdělávacích programů a aktivit směřujících k rozvoji a zvyšování úrovně finanční gramotnosti žáků a dospělé populace (u dalšího vzdělávání). [4]

Finanční gramotnost v České republice

Finanční vzdělanost dospělé populace v České republice je překvapivě nízká a orientaci spotřebitele na finančním trhu je potřeba výrazně zlepšit. Potvrdily to výsledky prvního komplexního měření finanční gramotnosti dospělé populace ČR. Výsledky projektu na společné tiskové konferenci představily MF a ČNB. Sběr dat pro sociologický průzkum probíhal v září roku 2010 na reprezentativním vzorku tisíce respondentů. Metodika šetření vychází ze zahraničních zkušeností a doporučení OECD. Výsledky průzkumu využije pracovní skupina pro finanční vzdělávání pro návrhy konkrétních opatření v oblasti zvyšování finanční gramotnosti. [6]

„Nečekal jsem to nijak růžové, ale že budou data k průzkumu tak úděsná, mě překvapilo,“ uvedl ministr financí Miroslav Kalousek. *„Téměř dvě třetiny lidí nečte smlouvy, které podepisují a zavazují se v nich k dlouhodobým platbám. Nejsou si tak vůbec vědomi možných likvidačních důsledků pro sebe a svoji rodinu,“* dodal ministr financí. [6]

„Lidé nejen, že si nepřečtou a neporozumí, ale ani nedokážou ocenit a propočítat základní věci. Číst a počítat by se měli mladí lidé naučit ve škole, nést odpovědnost za svá rozhodnutí v rodině,“ uvedla vrchní ředitelka a členka bankovní rady ČNB Eva Zamrazilová. *„Vize, že ochrana spotřebitele může umést lidem cestičky mezi nástrahami na finančním trhu, je absurdní.“* [6] Analýza finanční gramotnosti byla ale také zpracována na VOŠE Zlín v r.2010 – 2011(viz následující výsledky). Tato analýza ještě v současné době pokračuje.

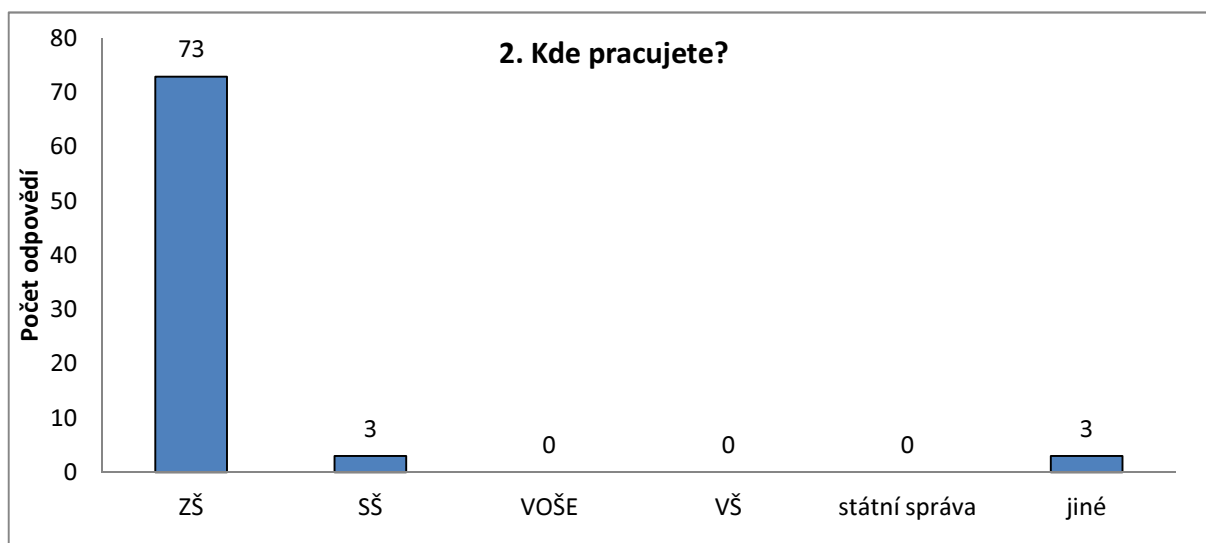
Analýza finanční gramotnosti

Následující grafy č. 1 – 5 zobrazují výsledky vlastního dotazníkového šetření. Impulsem byl nejdříve realizovaný projekt „Finanční gramotnost ve školách Zlínského kraje“ registrační č. CZ.1.07 /

1.3.09/01.0018 z Operačního programu vzdělávání pro konkurenceschopnost. Projekt byl zaměřen na vzdělávání pedagogických i nepedagogických pracovníků škol a školských zařízení Zlínského kraje. Tento projekt byl počátkem práce na dalším projektu „Finanční gramotnosti“. Bylo zahájeno dotazníkové šetření nejdříve u klientů projektu. Výsledky analýzy jsou u některých otázek až zarážející a zároveň souhlasí s výsledky, které organizovala agentura STEM/MARK pro Českou národní banku, jak je uvedeno výše a jak komentuje např. Miroslav Kalousek. Výsledky nejsou příznivé, ale proto je nutné pokračovat v práci na budování finanční gramotnosti.

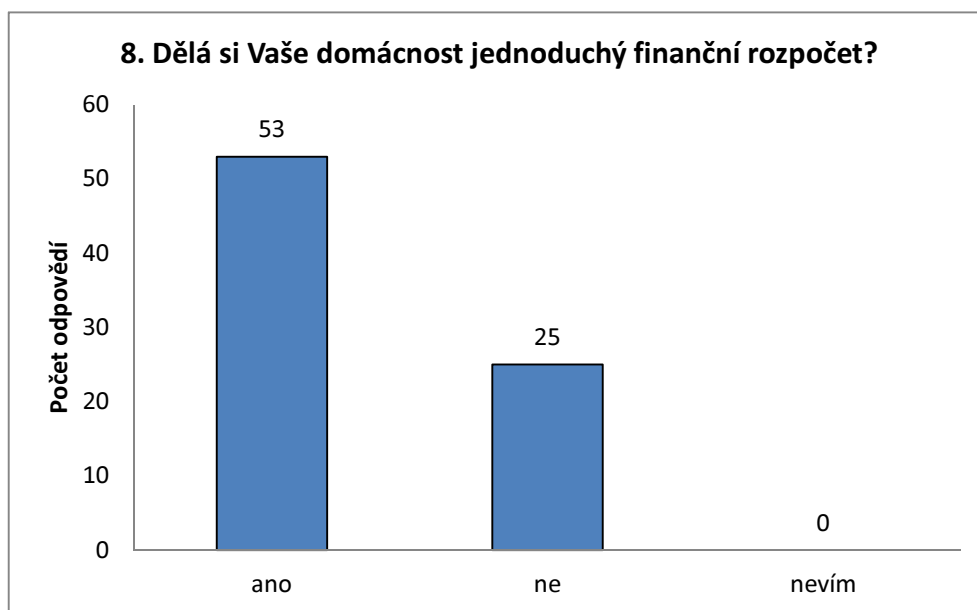
Pro tento příspěvek jsou vybrány jen odpovědi na otázky č.2, 8, 15, 23 a 24.

Graf č.1, Zdroj: vlastní zpracování



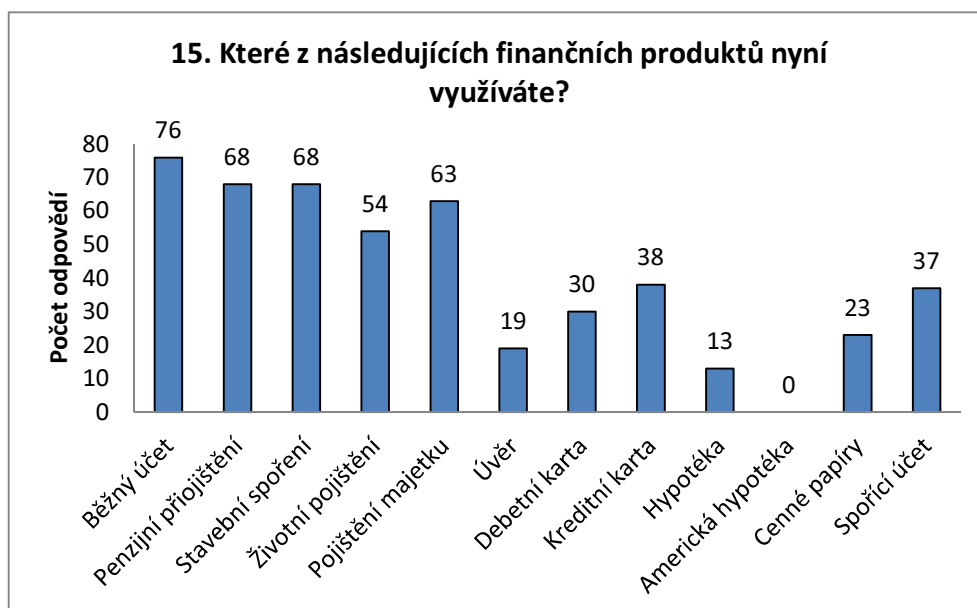
Dotazníkového šetření se zúčastnili pedagogové základních škol, středních škol a ostatní nepedagogičtí pracovníci škol. Tito respondenti byli klienti projektu „Finanční gramotnost ve školách Zlínského kraje“.

Graf č.2, Zdroj: vlastní zpracování



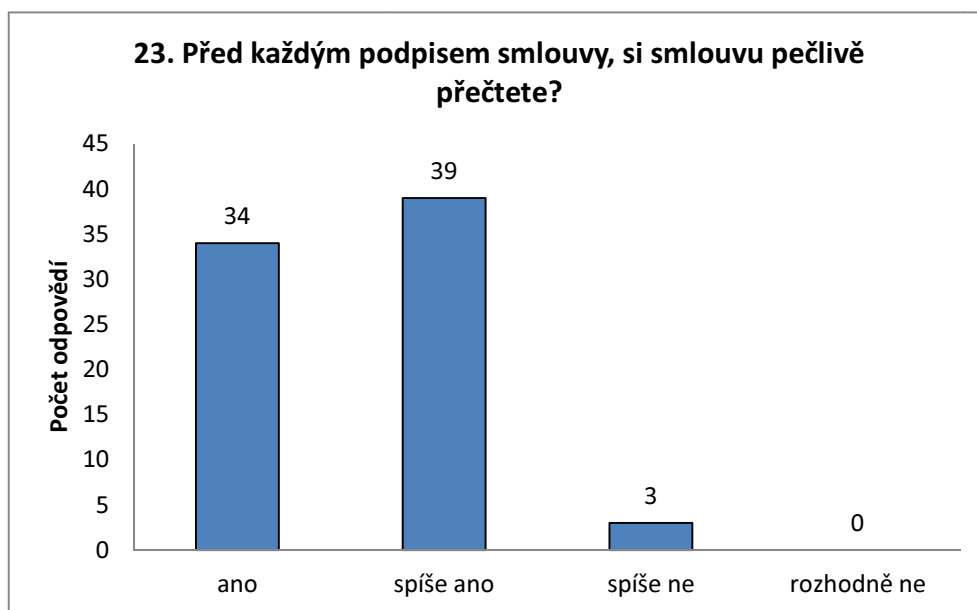
Otázka č.8 z dotazníkového šetření ukazuje, že ne všechny domácnosti si zpracovávají domácí finanční rozpočet.

Graf č.3, Zdroj: vlastní zpracování



Otázka č.15 ukazuje využití finančních produktů v domácnosti pedagogických i nepedagogických pracovníků škol a školských zařízení. Běžný účet vlastnili všichni. Další informace zobrazují další finanční produkty a jejich dostatečné využití – např. spořicí produktů i půjček.

Graf č.4, Zdroj: vlastní zpracování



Otázka č.23 je totožná s otázkou, která byla vyslovena i agenturou STEM/MARK. Odpověď „ano“ také není jednoznačná. Výsledky souhlasí s výsledky průzkumu České národní banky.

Graf č.5, Zdroj: vlastní zpracování



Otázka č.24 byla myšlena zcela vážně. Odpověď také není jednoznačná. A v případě zaměstnanců škol je přímo zarážející, že respondenti neodpověděli „jednoznačné ano“ všichni.

Závěr

Snaha podporovat vzdělávání v oblasti finanční gramotnosti není určitě marná. Finanční gramotnost by měla být součástí výuky nejen na středních školách, ale i na základních školách. Výsledky agentury STEM/MARK i výsledky vlastní analýzy prokazují, že finanční gramotnost není na takové úrovni, jak bychom si představovali. Proto je nutné na finanční gramotnosti pracovat i neustále. Tímto směrem se ubírá řešení MŠMT, MF, MPO, ČNB, a dalších významných institucí zabývajících se problematikou financí. Pokud se k tomu řešení doplní zařazení finanční gramotnosti do osnov na základních a středních školách, může být společný cíl všech škol a všech institucí splněn. VOŠE Zlín se bude i v budoucnosti podílet na projektu „Finanční gramotnost“.

Literatura:

- [1] GOLA, P. *Ekonomika EU*. Finance.cz 24.4.2008
- [2] <http://www.novinky.cz/ekonomika/221193-skrty-zrejme-zpomali-rust-ceske-ekonomiky.html>
on line 03.01.2011
- [3] http://www.cnb.cz/cs/spotrebitel/financni_gramotnost/index.html
- [4] Systém budování finanční gramotnosti na základních a středních školách. Společný dokument MFČR, MŠMT, MPO ČR, vypracovaný na základě usnesení vlády č.1594, 5.12.2005, aktualizovaná verze v souladu se Strategií finančního vzdělávání z prosince 2007.
- [5] Národní strategie finančního vzdělávání. Dokument Ministerstva financí. Květen 2010.
- [6] http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2010/20101213_tk_fg.html
on line 09.01.2011

FIREMNÍ DOBROVOLNICTVÍ A JEHO VÝZNAM PRO GENERACI Y
CORPORATE VOLUNTEERING AND ITS IMPORTANCE FOR GENERATION Y

Ing. Kristýna BLAŽKOVÁ
Vysoká škola ekonomická v Praze

Anotace: *Vývoj pracovního trhu v posledních letech je charakterizován nástupem generace Y, která se odlišuje od předchozí generace především vyváženým přístupem k osobnímu a pracovnímu životu. To klade nové nároky na zaměstnavatele, kteří musí přepracovat zavedené postupy v oblasti řízení lidských zdrojů, a tak se přizpůsobit jejím požadavkům. Generace Y si nejvíce cení dlouhodobého vzdělávání, prostředí umožňujícího otevřenou komunikaci a pracoviště s moderním technickým vybavením. Zároveň klade důraz na smysluplnost vykonávané práce a příslušnost k sociální komunitě. Jednou z možností, jak mohou zaměstnavatelé tyto hodnoty uspokojit, je podpora aktivit ve spolupráci s neziskovým sektorem. V rámci tohoto propojení navíc dochází ke sdílení znalostí přínosných zejména pro neziskové společnosti, které zaostávají za novodobými trendy v různých oblastech řízení firmy. Mohou být proto vděčnými studenty a zároveň potřebnými kolegy ziskových společností.*

Abstract: *Development of the labor market in recent years is characterized by the massive entering of Generation Y, which differs from the previous generation in balanced approach to personal and professional life. This places new demands on employers, who must revise the procedures established in the field of human resources, and thus adapt to its demands. Generation Y values the most long-term education, open environment for communication and workplace with modern equipment. Moreover, it emphasizes the meaningfulness of work and membership of a social community. One of the ways, how employers can satisfy these values, is to support activities in cooperation with non-profit sector. In this connection, sharing of knowledge is particularly beneficial for non-profit companies that lag behind modern day trends in different areas of business management. They can therefore be both, grateful student and useful colleague to a for-profit company.*

Klíčová slova: *Generace Y, sdílení znalostí, firemní dobrovolnictví*

Keywords: *Generation Y, knowledge sharing, corporate volunteering*

1. Naléhavost na trhu práce

Vývoj pracovního trhu v posledních letech je charakterizován nástupem generace Y, která se odlišuje od předchozí generace především vyváženým přístupem k osobnímu a pracovnímu životu. To klade nové nároky na zaměstnavatele, kteří musí přepracovat zavedené postupy v oblasti řízení lidských zdrojů, a tak se přizpůsobit jejím požadavkům. Zaměstnavatelé čelí výzvám, jak tyto lidi zaujmout, získat a udržet si je, s vědomím nízké loajality této generace ke svému zaměstnavateli.

A proč vlastně potřebují zaměstnavatelé tuto generaci tak naléhavě zaujmout?

Již průzkumy společnosti LMC v roce 2009 prokázaly, že zejména absolventi vysokých škol se nejen zlepšují v měkkých znalostech a jazycích, i díky stále narůstající oblíbenosti výměnných pobytů a zahraničních stáží, ale také že díky příchodu krize požadují méně, než jsou firmy ochotné nabídnout. Neméně významným faktorem je i fakt, že jsou v posledních letech firmy nuceny vykrývat odchody na rodičovské dovolené silných ročníků. Situace na trhu práce, která je všeobecně charakterizovaná nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil, se tak vyostřuje. Firmy se navíc i nadále potýkají s krizí a opatrnosti není nazbyt. Výběr správného pracovníka je tak stále důležitější. Chtějí-li však zaujmout generaci Y, potýkají se s problémem neznalosti jejich hodnotového žebříčku. Tento paradox, kdy firma nutně potřebuje kvalitního zaměstnance, avšak neumí jej správně zaujmout, může vést až k problému, kdy se na pohovory a assesment centra nehlásí ti, které chce společnost získat především. Tito se budou poohlížet jinde. V období opatrnosti je tedy naprosto klíčové, dokázat zaujmout ty správné pracovníky. Poznat a soustředit se na generaci Y se zdá být jedinou „snadnou“ cestou v situaci, kdy kvalifikovaná pracovní síla stárne a odchází na rodičovské dovolené, na kterých již odmítá zůstat pouhých pár měsíců.

2. Kdo jsou lidé představující generaci Y?

Označení jednotlivých generací, které jsou výrazné a specifické svým jednáním a projevem, se dá chronologicky vymezit. První výraznou generací byli tak zvaní „baby boomers“, kteří se narodili v poválečné době zhruba mezi lety 1946–1964. Mezi jejich hlavní charakteristiky patří vysoké pracovní nasazení. Jsou to extrémní dřiči, kteří jsou motivovaní pracovním postupem, kolegy i prestiží své pozice. Jsou přesvědčení, že tvrdá práce je základem úspěchu a v její prospěch jsou schopni obětovat svůj osobní život. Významným elementem je pro ně nezávislost a soběstačnost. Vyrůstali v dobách velkých reforem a jsou tudíž přesvědčení, že tvrdou prací mohou změnit svět. Jsou to lidé orientovaní na výsledek, rádi čelí výzvám a jsou oddanými zaměstnanci. Věří ve společenskou hierarchii, na jejíž vrchol je možné se dostat jen tvrdou prací, a to v nich probouzí velkou soutěživost.

Po nich nastupuje především v západních zemích generace X – lidé narození v letech 1965 až 1974, přičemž některé prameny tuto dobu prodlužují až do roku 1982, čímž se s následující generací částečně překrývají. Všeobecně lze říci, že příslušníci této generace jsou individualisté, kteří oceňují volnost a cítí odpovědnost ke své práci. Nemají rádi přílišné zasahování nadřízených a raději se řídí sami. Jsou technologicky zdatní, protože poznali přechod od manuální k mentální práci s pomocí nastupující vlny technologických vymožeností. Navíc jsou to lidé, kteří jsou svému zaměstnavateli méně oddaní, než byli jejich rodiče, jsou proto flexibilnější a odvážnější ke změně.

Mladí lidé, označovaní jako generace Y, narození po roce 1976, se z pohledu personalistů dělí ještě na další dvě podskupiny. Na ty, co jsou starší 25 let, a tedy blíže generaci X, a na ty mladší. Jako každá generace mají tito lidé svůj specifický způsob života, náhled na něj a z toho plynoucí specifické požadavky, zvláště v přímém srovnání s generací X.

S tím souvisejí i odlišné požadavky, postoje a očekávání při výběru práce a budování kariéry. Zástupci generace Y mají vyšší nároky na životní úroveň, kladou větší důraz na sociální sounáležitost a osobní uplatnění. Zároveň však, a to je asi největší rozdíl oproti generaci předešlé, se dostává do popředí jejich zájmu i osobní život, zvláště partnerské a rodinné vztahy, tedy přesně to, co bylo v předchozí generaci posunuto na spodní příčky žebříčku hodnot. Nová generace chce stejně tak jako ta předchozí plně využít všech možností, které jim otevřená společnost a svět nabízí, ale nehodlá tomu

obětovat svůj osobní život. Na tomto postoji se začínají rýsovat její charakteristiky a potřeby, jako je flexibilní pracovní doba i místo zaměstnání, rozmanité prostředky moderní komunikace a podobně.

Do roku 2025 bude generace Y tvořit převážnou část populace v produktivním věku. Jejich požadavky na pracovní trh mají řadu specifik, na něž se musí zaměstnavatelé včas připravit.

2.1 Generace Y v roli zaměstnanců

Zaměstnanci generace Y chtějí, aby jejich nadřízení byli jako vlastní rodina. Přejí si, aby se jejich šéf choval jako jeden z nich. Milují společné aktivity a je v zásadě jedno, jestli se jedná o noc strávenou v klubu, nebo den strávený společnými aktivitami k utužování vztahů a týmového ducha. Příslušníci generace Y chtějí, aby si byli se svými nadřízenými rovni, a velice rádi tento status ukazují, zejména pomocí sociálních sítí.

Zástupci generace Y hledají smysluplnou práci. Jsou připraveni tvrdě pracovat, ale zároveň si umí najít čas na své volnočasové aktivity. Nechtějí být zavřeni v kanceláři jenom proto, aby si odseděli svých povinných osm hodin. Navíc spousta z nich hledá na pracovišti také smysluplné vztahy, jejichž utužování věnují dostatek času. Nelíbí se jim zvyky předešlé generace, která pro práci neměla čas podělit se s kolegy o zážitky z osobního života.

2.2 Generace X versus Y

Jaké rozdíly lze najít mezi dvěma po sobě následujícími generacemi? Prvním rozdílem je vztah k financím, který se posléze zákonitě odráží ve všech dalších oblastech. Peníze jsou pro generaci X hodnotou a pro generaci Y prostředkem. Z toho plyne, že starší generace je mnohem méně náchylná na půjčování si peněz a mnohem větší důraz klade na udržení si dobrého pracovního místa.

Naproti tomu generace Y v mnohem větší míře využívá hypoték, úvěrů a půjček, bez problémů mění pracovní místa, přináší-li to nové zkušenosti či lepší finanční ohodnocení, a rovněž vyžaduje zajímavou práci. Nejde jen o to, pro koho pracují, ale jak pracují, jak funguje jejich konkrétní tým, jaká je jejich konkrétní pracovní náplň. Změny jsou běžnou součástí jejich života. Zaměstnavatelé by si měli uvědomit, že změna nemusí znamenat odchod do jiné firmy, postačí, když dokáží nabídnout svým mladým zaměstnancům různorodou a zajímavou pracovní náplň. Stejně tak jako X, odkládá i Y založení rodiny na později, Y však ani pak na kariéru nerezignuje a snaží se ji maximálně skloubit s rodinným životem, zatímco X již nadále hledá spíše jistotu.

Z toho vyplývá potřeba alternativních pracovních poměrů, jako jsou částečné úvazky, sdílení místa nebo práce z domova, ale i alternativních forem práce. Zde je pak míněna nejen rotace práce, ale skutečné sdílení znalostí, dát možnost vyzkoušet si práci druhého, nechat porozumět a pochopit širšímu smyslu práce jednotlivce a využívat netradičních prostředků. Jedním z typicky používaných nástrojů tohoto druhu ve velkých firmách je povinné absolvování pracovního dne s kolegou ze zcela jiného úseku či oddělení. Tím se pracovní náplň jednotlivce osvěží i dá pochopit širším souvislostem. Na vybudování loajality však současné snahy a nástroje nestačí. Proč? Odpověď leží v základním popisu generace Y, a to konkrétně v jejich absolutním důrazu na vyvážení a sladění osobního a pracovního života, nebo lépe řečeno touha po prorůstání jednoho s druhým. Jak toho však docílit?

3. Firemní dobrovolnictví jako nástroj

Má-li se propojit osobní a pracovní život zaměstnance Y, je nutné povýšit teambuilding na vyšší úroveň. To, co se v práci děje, musí nutně mít nádech zároveň něčeho smysluplného i něčeho

záabavného. Sami pracovníci generace Y, je-li ochotný zaměstnavatel, přichází s návrhy, jak pracovní náplň i utužování vztahů ozvláštnit a oživit. Ne jednou jsme se tak mohli setkat s celými týmy klíčových manažerských pozic pomáhajících na farmě či v dětském domově.

Klíčovým aspektem pro vytvoření dlouhodobě udržitelných programů zaměstnaneckého dobrovolnictví je vytvoření takové spolupráce, která bude užitečná pro všechny zúčastněné strany – zaměstnance, společnost i neziskový sektor. tzv. win-win princip, resp. zde spíše win-win-win princip.

3.1 Přínosy pro zaměstnavatele

Firemní dobrovolnictví může významně přispívat k smysluplnosti hodnot organizace, pokud jsou programy firemního dobrovolnictví integrovanou součástí samotné byznysové strategie. Proto je zapotřebí, aby si firmy vytvořily jasnou představu o tom, jakým směrem se v dobrovolnictví ubírat a jaký výsledek od této činnosti očekávat. Důvody pro vytvoření programů firemního dobrovolnictví z pohledu zaměstnavatele jsou přitom zřejmé:

- rozvoj zaměstnanců,
- zlepšení reputace firmy,
- investice do oblasti (komunity), ve které společnost působí (corporate governance),
- utužení zaměstnaneckých vztahů (vyšší úroveň teambuildingu),
- sounáležitost a budování loajality zaměstnance s firmou a další.

3.2 Přínosy pro zaměstnance dobrovolníky

V první řadě je zapotřebí si uvědomit, že by měl dobrovolník získat pozitivní zkušenost. Pokud má dobrovolník zkušenost negativní, většinou na dobrovolnictví zanevře a nevrátí se k němu. Motivy lidí, kteří jsou ochotni vykonávat dobrovolnickou práci, jsou různé:

- snaha něco změnit,
- potřeba pomoci ostatním, udělat dobrý skutek,
- setkání s novými lidmi
- rozšíření znalostí a dovedností.

Tošner a Sozanská uvádějí hlavní oblast motivů, které bývají pro dobrovolníky důležité: uvědomují si, že pomáhají něčemu důležitému a jejich přítomnost něco znamená, jsou oceňováni a uznáváni, mají pocit sounáležitosti a týmové práce, učí se vyrovnávat s různými úkoly, podílejí se na rozvoji organizace, nacházejí nové přátele a uspokojují své vlastní potřeby.[11]

Výzkum „Vzory a hodnoty dobrovolnictví v české a norské společnosti“ poukazuje na to, že dobrovolnictví organizovanému v rámci nestátní neziskové organizace (NNO), tj. formálnímu, se věnuje 30% občanů ČR a dobrovolnictví individuálnímu (neformálnímu) se věnuje 38% občanů ČR. Nejnovější výzkumy prezentované na konferenci na téma dobrovolnictví v Kroměříži ukazují, že se v EU nějaké formě dobrovolnictví věnuje 30% občanů a celých 80% se domnívá, že dobrovolné činnosti mají nezastupitelný význam v životě demokratické společnosti. Ekonomický přínos je odhadovaný v rámci EU na 5% HDP. Všechna tato tvrzení dokazují, že lidé pomáhají a chtějí pomáhat dál. Toto jsou nejlepší předpoklady pro společnosti, aby do svých strategií zavedly systém firemního dobrovolnictví.

Formální, organizované, firemní dobrovolnictví pak do výše uvedeného nejen vnáší další hodnoty, ale zejména povznáší ty základní na další úroveň:

- snaha změnit společnost, její vize a cíle (zařazení potřebných mezi stakeholdery firmy),
- setkání s kolegy na neprofesní půdě, setkání s kolegy z jiných oddělení/úseků,
- rozšíření a zpestření oblasti vykonávané práce,
- rozvoj znalostí a dovedností, které mohou pomoci v dalším rozvoji měkkých dovedností,
- utužení vztahů a sbližování zaměstnanců s managementem,
- propojení pracovního a osobního života.

3.3 Přínosy pro neziskové organizace

Neziskový sektor je důležitou součástí ekonomického i politického prostředí každé vyspělé země. Vyrovnává totiž přetlak ekonomických zájmů nejsilnějších hráčů ve všech odvětvích trhu. V České republice se lze setkat se čtyřmi formami nestátních neziskových organizací s širokým spektrem zástupců: občanské sdružení, nadace a nadační fondy, církevní právnické osoby zřizované církví či náboženskou společností, obecně prospěšné společnosti. Neziskové organizace jsou nezávislé na státu a své úsilí zaměřují na pomoc ve všech oblastech lidského života. Základním motivem činnosti není nikdy návratnost investic, ale vždy dobrá vůle a úsilí pomáhat. Případné zisky jsou investovány zpět do činnosti organizace. Neziskový sektor navazuje v dnešní České republice na bohatou tradici. Nadace a spolky měly vždy významný podíl na národní, kulturní a politické emancipaci (viz například Národní obrození, vznik Československé republiky v roce 1918, Sametová revoluce v roce 1989). Tradice spolkové činnosti a neziskových organizací byla zpřetrhána v době totalitních režimů – fašistického a komunistického, kdy byla svobodná iniciativa občanů nežádoucí. Členství České republiky v EU může do budoucna výrazně posílit význam a vliv mnoha nestátních neziskových subjektů a lépe tak pomoci všem, kteří jsou na jejich aktivitách závislí.[5]

Typem nestátních neziskových organizací, které jsou vytvářeny na základě sdružování občanů a na členské bázi, jsou občanská sdružení. Mezi členy občanských sdružení patří téměř polovina české dospělé populace (47 %). Ještě před 5 lety přitom uvedla členství ve sdruženích jen asi třetina lidí. Je pravděpodobné, že se zvýšilo povědomí veřejnost o činnosti a prospěšnosti NNO, lidé začali více vyhledávat spolky jako způsob prožívání volného času a součást kulturního života a že se zvětšila vzdělaná a zajištěná střední třída populace, která je tradičně oporou aktivit v neziskovém sektoru. V každém případě jde o pozorovatelný pozitivní trend.[5]

Firmy mohou pomáhat neziskovému sektoru mnoha způsoby, které by se daly shrnout na financování, vliv, produkt a lidi. Rostoucí význam firemního dobrovolnictví ukazuje na to, že v neziskovém sektoru nejsou zapotřebí pouze finance, ale také lidé **s těmi správnými znalostmi a dovednostmi**. Zatímco v minulosti se pomoc omezovala právě na finance, nyní se již rozvíjí aktivní podpora. Dobrovolnictví se však stále omezuje více na pomoc lidského faktoru jako výkonné síly při práci na cílech neziskové organizace, jako pracovní síla zdarma. To podstatně výše je však „s těmi správnými znalostmi a dovednostmi“. To, co může přinést skutečné koncepční firemní dobrovolnictví na principu win-win-win, je reálná spolupráce na obousměrném principu. Stejně tak, jako využije firma svou pracovní sílu na výkon v NNO, může NNO vyslat své pracovníky do ziskové organizace. Zde

pak může docházet ke skutečnému oboustrannému sdílení znalostí a NNO tak mohou získat právě to know-how, které jim chybí, aby dokázali nejen pomáhat, ale **trvale** udržitelně pomáhat. Neziskové organizace proto mohou získat z dlouhodobé spolupráce s firmami opravdu mnoho:

- přístup ke znalostem a dovednostem,
- zvýšení povědomí a pochopení pro vykonávanou činnost NNO u další skupiny široké veřejnosti,
- schopnost vytváření příležitostí,
- snížení nákladů na získávání aktivních dobrovolníků,
- rozvíjení sociální soudržnosti,
- schopnost formulovat a komunikovat své cíle.

3.4 Netušené přínosy pro ziskové společnosti

Výzkum pro UnitedHealthCare vedený v únoru a březnu minulého roku s 4582 Američany poukazuje na to, že 76% z 1889 zaměstnanců, kteří se účastnili firemního dobrovolnictví v roce 2009, má lepší mínění o svém zaměstnavateli a jeho účasti v dobrovolnických aktivitách. I přes to, že firmy hrají významnou úlohu v prosazování významu dobrovolnictví, jen 25% zaměstnanců dobrovolníků se účastnili dobrovolnických aktivit díky svému zaměstnavateli. Mezi další zjištění tohoto výzkumu patří:

- 84% zaměstnanců dobrovolníků vyslovilo, že lidé by se účastnili dobrovolnictví, pokud by jim to zaměstnavatel umožnil a motivoval by je,
- 88% zaměstnanců dobrovolníků potvrdilo, že jim tato zkušenost dává příležitost k vytváření vztahů a pomáhá v kariérním rozvoji (toto tvrzení potvrdilo 75% lidí, kteří nejsou zaměstnanci dobrovolníci),
- 81% zaměstnanců dobrovolníků zdůraznilo, že při těchto aktivitách dochází k utužování vztahů s jejich kolegy.

Vezmeme-li v úvahu, že generace Y se prokazatelně více účastní výměnných pobytů a zahraničních stáží, uvědomíme-li si, že jejich hodnoty jsou zásadně taženy hodnotami osobního a sociálního života, zjistíme, že výše uvedený výzkum se v ČR přibližuje nejvíce právě generaci Y. Chceme-li zaujmout generaci Y, pak je dobrovolnictví nejen dobrou formou, jak jim poskytnout různorodost pracovní náplně, sdílení znalostí a tedy kýžený rozvoj a propojení osobního a pracovního života, ale že jako vedlejší efekt **buduje také loajalitu a hodnotu** zaměstnavatele v očích jeho zaměstnanců Y.

Reputace společnosti je nedílnou součástí toho, jak zaujmout potenciální zaměstnance. Výzkum společnosti Prince of Wales Business Leaders Forum, kterého se zúčastnilo 699 studentů z 23 zemí, ukázal, že nejdůležitějším faktorem při výběru zaměstnavatele je potenciál růstu a druhým nejdůležitějším faktorem je dobrá reputace firmy. A jak získat dobrou reputaci u generace, které dominují sociální sítě a přímá komunikace lépe, než vybudováním dobrého jména u svých vlastních zaměstnanců. Marketing již není tím hlavním, tím hlavním je „co se povídá“.

4. Zaměstnavatel Y

Bea Fields na svých internetových stránkách uvádí rady, jak zaujmout generaci Y. Čtyři z nich potvrzují, že firemní dobrovolnictví může být velmi významným elementem, který zaujme a motivuje potenciálního zaměstnance příslušného generaci Y.

Zaměřte se na rotační program rozvoje. Generace Y je zvyklá na všestrannost, kterou ke svému životu potřebuje. V práci proto mohou být tito lidé velmi brzy znudění ze stereotypu a jednostrannosti vykonávané činnosti. Mnoho firem v dnešní době nabízí rotační programy rozvoje, které umožňují rotaci nováčků v oblasti financí, marketingu a vývoje produktů každých 6-12 měsíců. Tento program nejenže udržuje mladé pracovníky vytížené, ale připravuje je pro budoucí vedoucí postavení ve společnosti. Mezi oblasti rozvoje pracovníků je možné zařadit „pro bono“ projekt nebo stáž v neziskové organizaci, přičemž bude splněna podmínka smysluplnosti a různorodosti vykonávané práce.

Zaměřte se na záchranu světa. Plat v neziskových organizacích není tak velký, jak by si představitelé generace Y představovali, ale oni jsou i tak ochotni obětovat zisk pro to, aby dělali smysluplnou práci v globálním měřítku, pracovat a žít v jiné zemi, kde se mohou naučit hovořit novým jazykem a navíc mentálně a citově dospět tím, že po dlouhé hodiny tvrdě pracují pro dobro lidstva.

Soustředte se na zábavu. Ne jen práce, ale i dobrovolnictví může být pro zaměstnance velká zábava. Vždyť sázení stromků, úklid parků nebo odpoledne strávené s dětmi je nezapomenutelný zážitek.

Všechny výše uvedené nástroje k zaujetí a udržení zaměstnanců generace Y mohou společnosti ještě efektivněji využít a komunikovat pomocí sociálních sítí, které mají pro generaci Y nezastupitelný význam.

Generace Y považuje společnosti, které významně přispívají do jejich oblasti zájmu nebo komunity, jako nejvíc ceněné na seznamech budoucích zaměstnavatelů. Z nedávného průzkumu Lloyds Banking Group prezentovaného na dvacáté evropské konferenci pro dobrovolnickou činnost v Edinburghu s názvem „Dobrovolnictví – cesta ke změně“ vyplývá, že díky dobrovolnickým aktivitám zaměstnanců se jejich loajalita k zaměstnavateli zvýšila až na 68%.

Literatura

- [1] Bea Fields Companies, Inc. [online]. [cit. 2011-09-17]. Dostupné z WWW: <http://www.beafields.com/>.
- [2] Boukal, P. Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe). Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.
- [3] Drucker, P. F. Managing the Nonprofit Organization (Principals and Practices). New York: HarperCollins Publishers, 1990. ISBN 978-0-06-085114-9.
- [4] Frič, P., Pospíšilová T. a kol. Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století. Praha: Agnes, 2010. ISBN 978-80-903696-8-9.
- [5] Hello Czech Republic. [online]. [cit. 2010-12-7]. Dostupné z WWW: <<http://www.czech.cz/cz>>. Česká republika - oficiální web ČR. Provozovatelem portálu je Ministerstvo zahraničních věcí ČR.
- [6] LMC. [online]. [cit. 2011-09-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.lmc.eu/>>.
- [7] Manpower. [online]. [cit. 2011-09-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.manpower.cz/index.php>>.

- [8] The Prince of Wales Business Leaders Forum. [online]. [cit 2011-09-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.princeofwales.gov.uk/>>.
- [9] Předpis č. 198/2002 Sb., zdroj: SBÍRKA ZÁKONŮ [online]. Ročník 2002, částka 82, ze dne 24.5.2002 [cit. 2010-12-28]. Dostupné z WWW: <http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb02198&cd=76&typ=r>. Databáze Sagit nakladatelství ekonomické a právní literatury Ostrava.
- [10] Quirk D., Corporate Volunteering – The Potential And The Way Forward. [online]. [cit. 2011-09-10]. Dostupné z WWW: < <http://www.ozvpm.com/>>.
- [11] Sozanská, O., Tošner, J. Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-178-6.
- [12] UnitedHealth Group. [online]. [cit 2011-09-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.unitedhealthgroup.com/main/Default.aspx>>.

Kontakt na autory:

Ing. Kristýna Blažková

VŠE v Praze

Nám. W. Churchilla 4

130 67 Praha 3

Česká republika

email: kristyna.blazkova@gmail.com

Krátká informace o autorech:

Kristýna Blažková je absolventkou Vysoké školy ekonomické v Praze, obor Podniková ekonomika a management. Mimo denního zaměstnání senior projektového manažera v Generali PPF Holdingu působí od roku 2009 jako aktivní dobrovolnice v občanském sdružení Hestia a od roku 2010 jako externí student doktorského studia na VŠE v Praze se zaměřením disertační práce na sdílení znalostí v neziskovém sektoru.

PRUŽNÉ PROSTŘEDÍ PRO DISTANČNÍ VZDĚLÁVÁNÍ JAKO ÚLOHA ZNALOSTNÍHO ŘÍZENÍ FLEXIBLE DISTANCE LEARNING ENVIRONMENT AS A KNOWLEDGE MANAGEMENT TASK

Dominik VYMĚTAL, Roman ŠPERKA, Petr SUCHÁNEK, Kateřina SLANINOVÁ
Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karviná

Annotation: *Znalostní řízení lze považovat za silný nástroj pro podporu podnikání. S jeho využitím mohou organizace zlepšit svůj znalostní potenciál pro podporu rozhodování tím, že do něj zahrnou existující i doposud skryté znalosti. V akademickém světě představuje znalostní řízení a e-learning důležitou dvojici, sloužící k podpoře distanční formy vzdělávání. Distanční vzdělávání je ze své podstaty založeno na práci s Internetem. Jedním z nejvýznamnějších rysů distančního vzdělávání je heterogenní a distribuovaná architektura. Požadavky na ni mohou být splněny za pomoci lokální inteligence založené na multiagentních systémech. V tomto prostředí se sdílí různé druhy informačních zdrojů. V předloženém příspěvku je představena architektura pro e-learning založená na multiagentních systémech a základní rysy její implementace. Struktura agentů, všeobecné principy, základní rámec a pracovní postupy byly navrženy tak, aby informační a znalostní toky byly jednoduché a aby režie systému byla co nejnižší.*

Abstract: *Knowledge management can be seen as a powerful tool of business support. By means of knowledge management the organizations can improve their cognitive basis of decision support by including existing and also present tacit knowledge in the company. In the academia environment, knowledge management and e-learning represent a substantial tuple for distance form of education. By its virtue, the distance learning is based on the learning over Internet. For this learning method heterogeneous and distributed architecture is one of the most prominent features. Its demands can be fulfilled by means of local intelligence using multi-agent systems. In a learning environment different kinds of information resources are shared. This paper presents a multi-agent architecture of e-learning environment including basics of its implementation. Agent structure, general framework and workflow were designed in order to simplify information and knowledge flows with the aim to keep system overhead as low as possible.*

Klíčová slova: *e-learning, multiagentní systém, znalostní řízení, workflow, implementace agentů.*

Keywords: *e-learning, multi-agent framework, knowledge management, workflow, agent implementation.*

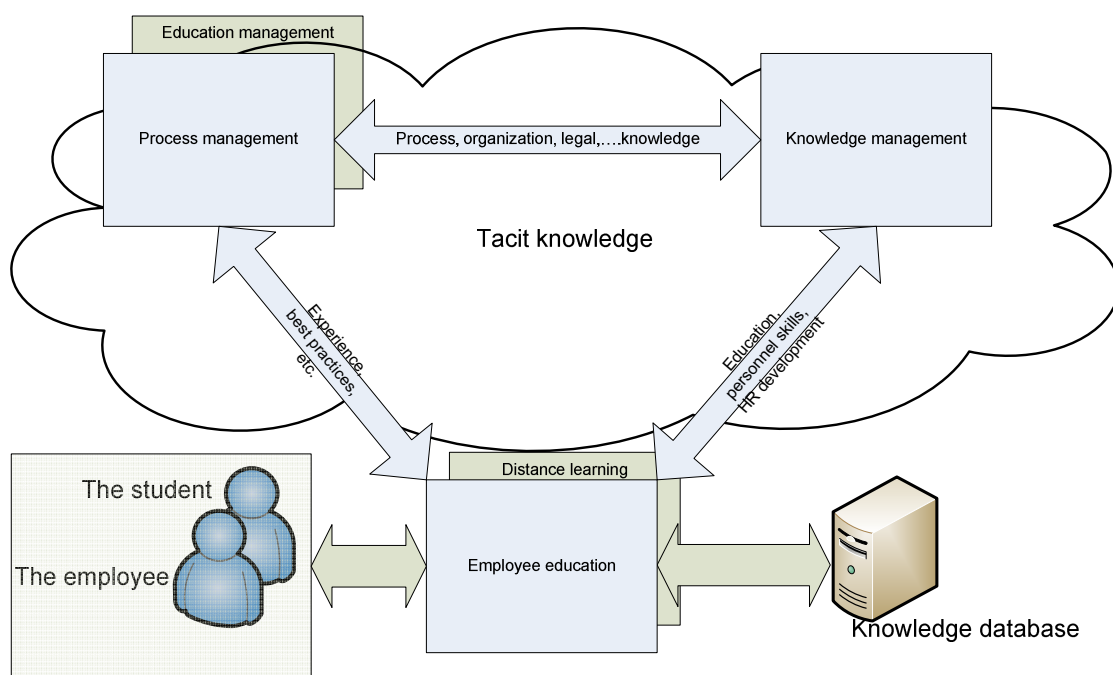
1 Introduction

Knowledge management (KM) and its support by information technologies can be seen a topical subject in contemporary management disciplines. KM can be interpreted as “systematical process of knowledge retrieving, selection, organization concentration and presentation in order to increase the level of understanding of concrete domains by employees of an organization” (translated from Kelemen et al [5]). In this way, KM concerns people and processes with the aim to develop a common knowledge basis in a company. Thus, KM is a powerful tool of company strategy

helping development and strengthening its position on the market. From this point of view, knowledge represents an intangible asset of each company. KM and KM systems have been studied intensively during last years (see e.g. Alavi and Leidner [1]), Urbancová, Urbanec [8] and others.). The characteristic feature of KM is that it is interconnected both with process management and employee education.

Except of tangible (“normal”) knowledge in each company there exists an intangible knowledge layer – the tacit knowledge. To acquire at least a part of this knowledge, which is hidden as an experience of “knowledge employees” and use it in company management is an important part of any KM. In a very general way, KM and education environment can be presented as in Figure 1.

Figure 1. Knowledge management and education environment (source: own).



Here, the process management combined with KM leads to acquiring the knowledge, saving it in a knowledge database and use the knowledge for further employees’ development by means of education and learning. During knowledge acquirement, the parts of tacit knowledge are retrieved and transformed into tangible knowledge and used in the education.

In academia environment, knowledge management and distance learning represent important parts of education generally, distance education particularly. Education is a process of systematic knowledge and habits acquirement by learning. It includes cognition, operational and value perspective. While cognition part of education represents a process of knowledge learning, the operational part includes operations and skills mastering. Education has two basic parties, the teacher and the student. While the teacher performs the teaching and delivers learning pre-requisites such as literature, learning support materials, videos or other forms of visualization etc., the student acquires the knowledge and proves his/hers abilities during the tests. The basic difference between so called “present” learning and distance learning is the form, by which the knowledge is presented to the students and, very often, the ways of the testing. The second

important feature of e-learning is the type of the student. In case of e-learning the teacher meets with people, who have already set up their life priorities and attitudes.

This is why the basic features of distance learning are to be set up in a different way as in case of “present” learning.

First, the teaching often takes place either completely over distant communication channels or by means of tutorials where the students get the basic orientation. Basic form of knowledge acquirement is accomplished and complemented by self-study.

Second, the learning pre-requisites are presented as electronic resources both over networks and, even more often, over Internet.

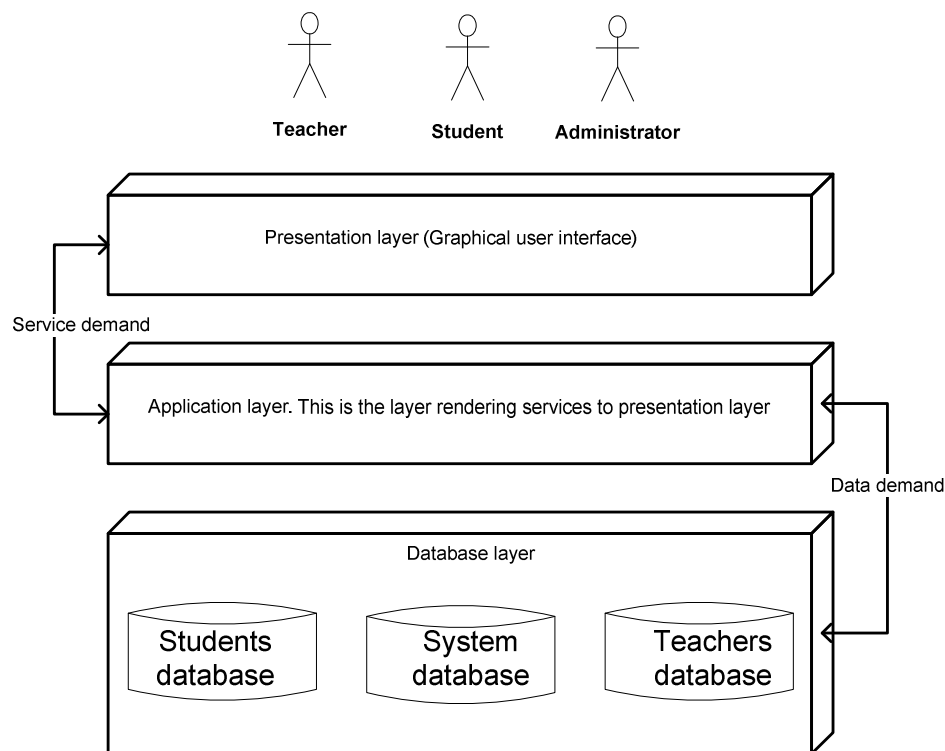
Third, the course seminary works, essays, projects etc. are prepared by students in electronic forms and delivered by means of network communication. The evaluation of students’ works and knowledge is usually done by electronic tests as well.

By its virtue, the distance learning of today is based on the learning over Internet. Here, the learning using computer networks of educational institutions, or in broader sense, including Internet, enable students to access learning resources anywhere, any time. Such type of learning is generally called e-learning.

To present e-learning resources to students, some means of unification are needed, that bring students simple interface connecting them to underlying structures. The same necessity exists for teachers, who deliver the learning materials in all forms. The unification can be ensured by using the ontology. To be able to send messages across e-learning environment correctly, there must be some ontological knowledge framework that is used in the shared communication. The term ontology was originally used in philosophy to describe the doctrine of being and its general principles. Later the term was well received in the computer science, particularly in the communication domain. Ontology contains specifications and definitions of concepts and relations, intended for the description of the problem areas in terms of the significance of symbols contained in the received or sent messages. It represents a set of knowledge "on background" and allows you to deal with the information with a very brief message.

The organization of data and information used in e-learning is rather complex. This is due to the structure of the courses themselves, supporting materials used such as videos, links to other Internet resources, needed interconnectivity of resources that shall have to avoid duplicities etc. This results in rather complex methods of access to such resources. Here we have a typical problem of resource heterogeneity complemented by the need to configure the e-learning tools taking the student’ habits and priorities into consideration. In principle, we are tackling with the challenge of distributed resource usage and with the necessity to comply with students’ distributed priorities and preferences. In our opinion, a rigid hierarchical system is not the right way to solve such challenges. We assert that in case of business organisations we can meet similar difficulties. Thus, flexibility in organizing and treating e-learning resources belongs to important KM and e-learning tasks.

Figure 2. Generic structure of e-learning system (source: own).



In order to accomplish the basic aims mentioned herein above, the architecture supporting e-learning process should include at least following properties:

- layered structure with clearly defined interfaces between the individual layers;
- certain degree of local intelligence enabling sufficient flexibility.

A possible structure of such e-learning system is presented in Figure 2.

There are three groups of e-learning system users: the students, the teachers and one or more administrators. The students work with the distributed databases of courses, support documents, students works, while the teachers use courses under construction, students' tests and statistics, support documents under preparation etc. The administrators maintain databases, administer logins, security, archives and others. The system intelligence is concentrated in the application layer containing mainly user, system&data handlers as well as the knowledge records based on user profiles. It is obvious that we are handling distributed intelligence, which records the priorities of the students, delivers customized proposals to them while enabling the teachers to administer the presentation of learning pre-requisites flexibly.

These demands can be met by multiagent approach. In the next sections we present a multiagent system aimed to solve some needs identified at the School of Business Administration in Karvina [9]. The presented paper treats possibilities of multiagent environment supporting e-learning activities of students. It is organized as follows. Section 2 describes main features and properties of multiagent systems. Section 3 presents the framework and description of multiagent environment architecture supporting e-learning activities of students. An implementation of such architecture and

the workflow is depicted in section 4. In conclusion, further research directions in this field are discussed.

2 Multiagent systems

The agents are topic of many discussions and papers. In our paper we are using the software agents – the software modules based on the agent’s paradigm: (Bellifemine et al. [2]):

- **Agents are autonomous** - they can control their own actions and under circumstances can take decisions based on their goals and priorities;
- **Agents are proactive** - they do not react in response only, but they can have own goal-oriented behavior and /or take initiative;
- **Agents are social** - they are able to interact with other agents in order to accomplish their task and achieve the complete goal of the system.

An important characteristic of an agent is the ability. The ability means the characteristic of an agent to perform a task. Agent may have the ability to answer questions, to provide information about its condition, to solve differential equations, to transfer goods with certain size and weight, to look for metal objects and to avoid obstacles etc. We consider an intelligent agent in the form of interactive software component. Its features decide not only on what role it can perform, but also how it can communicate and cooperate with other agents. Wooldridge [10] stresses, that the agents can be looked upon as mean of solving the greatest challenge of at the start of the 21st century – the development of software systems exploiting the potential of interconnected multiple computer systems.

There exist many types of agents, their formal definition and usage. Well-arranged agents classification and basics of formal description published Kubik [6].The social behavior of agents leads the designers to take the mutual communication of agents into consideration. The multiple agent types and their communication methods is not a simple challenge for multiagent system designer. This problem invoked several initiatives of standardization. The best known initiative is the Foundation for Intelligent Physical Agents (FIPA). FIPA published the reference model of agent platform in the years 2002 and 2004 [3, 4]. This first part of reference model published in 2002 deals with abstract architecture specification, the second one describes the rules of agent communication using peer-to-peer model and defines the ACL - agent communication language.

General agent architecture is often based on a layered agent structure in order to simplify the design and information flows with the aim to overload the computer resources and to keep system overhead as low as possible. In this paper we propose a layered architecture presented in Section 3.

3 E-learning architecture and operation mechanism based on agents

In this section we propose e-learning architecture based on the multiagent technology. We declare the description of e-learning framework, core functions and operations. Many e-learning tasks, for example logging in the course, reading the content of the course, changing course elements

etc., could be completed by agents as to reduce the cost of data movement and storage (for example Yong et al [11]). The proposed design consists of three sections, namely framework, agent descriptions and workflow of the system.

3.1 Framework of an e-learning system

In the following Figure 2 we divide the e-learning system into three layers (for analogy see e.g. Rui [7]), namely user interface layer, agent layer and data layer. User interface layer achieves the logging into e-learning system, the standardization of user requests, the visualization of service results, and the intellectualization of service. The result of logging into system is the creation of user agent, teacher agent or admin agent, depending on the selected role of the user. Agent layer fulfils service demands (query, analysis, comparison and presentation of selected content of the course) from user interface layer. Agent layer is also responsible for creating, combining, distributing, retrieving and sharing knowledge. An important part of this layer is sharing knowledge module and user profile base. Sharing knowledge module is a set of knowledge records and represents also domain ontology. Domain ontology is a set of knowledge elements and learning objects (text, video, sound etc.) to be delivered to the user. User profile base represents user ontology, which covers domains of interests, learning goals, etc. The user's history behavior records are stored in the user profile base. The main tasks of data layer are to provide data services to the agent layer and to maintain local metadata.

3.2 Agent descriptions

In our design, there are seven agents, namely user agent, teacher agent, admin agent, task agent, course agent, data management agent and data source agent.

- **User agent, teacher agent, admin agent.** These agents are located in the user layer, created by user management agent when user logs and destroyed when user exits. Concrete agent creation is depending on the role selected by the user. The main function of these agents is to aid users to acquire e-learning services better. That includes: the sending request to the request list, clarifying service request by interaction with user and displaying the results in the form of user's preference.
- **User management agent.** This agent is located in the agent layer and mainly achieves the following function: managing the user agent, offering the query of sharing results, managing user profile base and sharing knowledge base, finishing certain tasks instead of user according to analyzing user's historical behavior record and carrying out some intelligent services (e.g. collaborative recommendation). This agent is also responsible for accessing the user ontology in order to provide the appropriate instructional strategy, an adaptive curriculum adequate to the user's level of expertise, to the user's goals, etc. This ensures to keep interest and qualification profile of the user, and to organize a user's agenda. The tasks of the user management agent are also to save, to retrieve and to update the knowledge from the knowledge sharing module. It can crawl to the available information sources if necessary and personalize the retrieved information according to the user's interest profile. It monitors the changes in the knowledge sharing module and determines the most favourite alternative based on preferences.

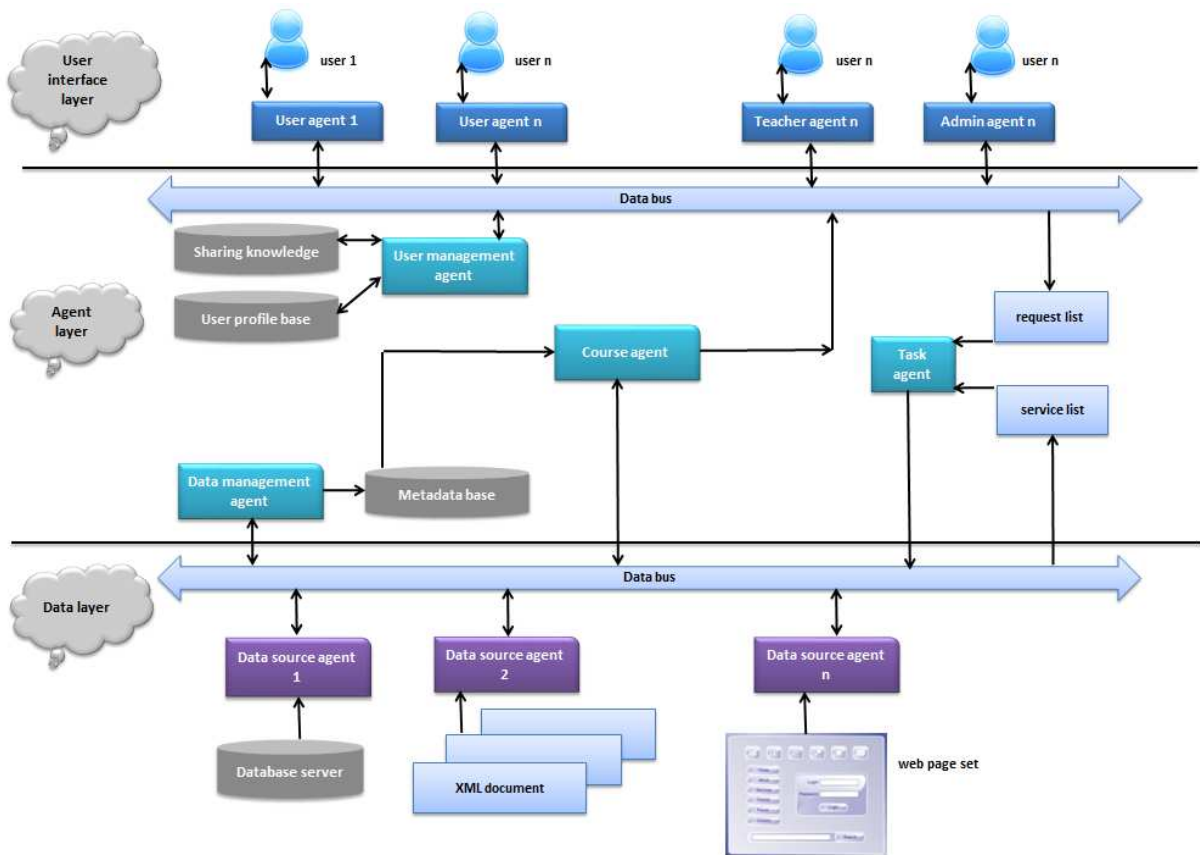
- **Task agent.** The main function of this agent is to assign the tasks based on the matchmaking between requests and services. That includes: assigning request to the corresponding service unit based on matchmaking between user's requests and service items and managing request list and service list.
- **Course agent.** The main functions of this agent include: aggregating the relevant data in the form of the course content according to the user's request, and providing the presentation function, such as opening the lessons, testing the users' knowledge, presenting the learning documents, providing a place to send the homework's, analyzing the studying results etc.
- **Data management agent.** Main functions of this agent are routine maintenance and implementation of the tasks. Routine maintenance achieves the monitoring of various data sources, integrating the metadata through the ontology mapping, summarizing the local metadata of various data sources, establishing the global metadata stored in the metadata base which provides the call for other service units and maintaining and updating the metadata base. Implementation of tasks receives assigned task about the data query, sends the task to the corresponding data source agent and integrates the results.
- **Data source agent.** This agent manages the various types of data resources. That includes structured, semi-structured data and unstructured data. It provides services to upper layers. The main functions of this agent are receiving the calls of the data query, to provide the data sets for query and analysis... It also establishes and maintains local metadata, and sends the local metadata to the data management agent.

The actual structure of the system is presented in Figure 3. The user interface realized by user, teacher and admin agents is concentrated in the upper layer. The system intelligence achieved by user management, task, and course and data management agents are placed in the agents layer, while the data handling provided by data source agents is placed in the lower layer. The layers are interconnected by data busses by means of the agents' messages and provided results are transported.

3.3 E-learning system workflow implementation

We implemented the principles of our architecture with the Microsoft .NET platform. The proposed architecture of e-learning system based on the multi-agent approach runs according to the workflow as follows. (see Figure 5).

Figure 3: Architecture of e-learning system (source: own).



After users logging on the e-learning system user's identity is verified. User management agent automatically creates a user agent, teacher agent or admin agent for every user according to the selected role. The structure of the agents' source code is presented in Figure 4. The user agents are also responsible for the standardization of service requests and the visualization of results. User agent's lifecycle ends when user exits the system. When a user requests the service, the user management agent receives the request message from the user agent and tries to retrieve the similar sharing knowledge from the history stored in the sharing knowledge base. If it exists, the user management agent returns the result to the user. This avoids the negative impact on the system performance when similar requests appear. Otherwise, the request is sent to the task agent for farther processing. At the same time, the user management agent can predict the service requests of the user according to the user's history behavior records stored in the user profile base.

After logging in the e-learning system, the user agent is created. Then it establishes the TCP/IP connection and sends an ACL message with XML elements from XML user file to the course agent. XML user file consists of many elements describing the users' content of the e-learning course (type and position of menus etc.). This ensures to store the users view of course content for each users logging into system. The course agent after the receiving of ACL message from the user agent compares the elements from XML user file (custom values) with the elements of XML course file (default values) and highlights the differences. This ensures the highlighting of new elements for the user. The XML user file is unique for each user and the course. The content of the XML course file could be changed only by the teacher agent or admin agent and it is unique for each course. When

user exits the course the XML user file is saved with actual values of the course elements. When teacher or admin exits the course the XML course file is saved with actual values of the course elements.

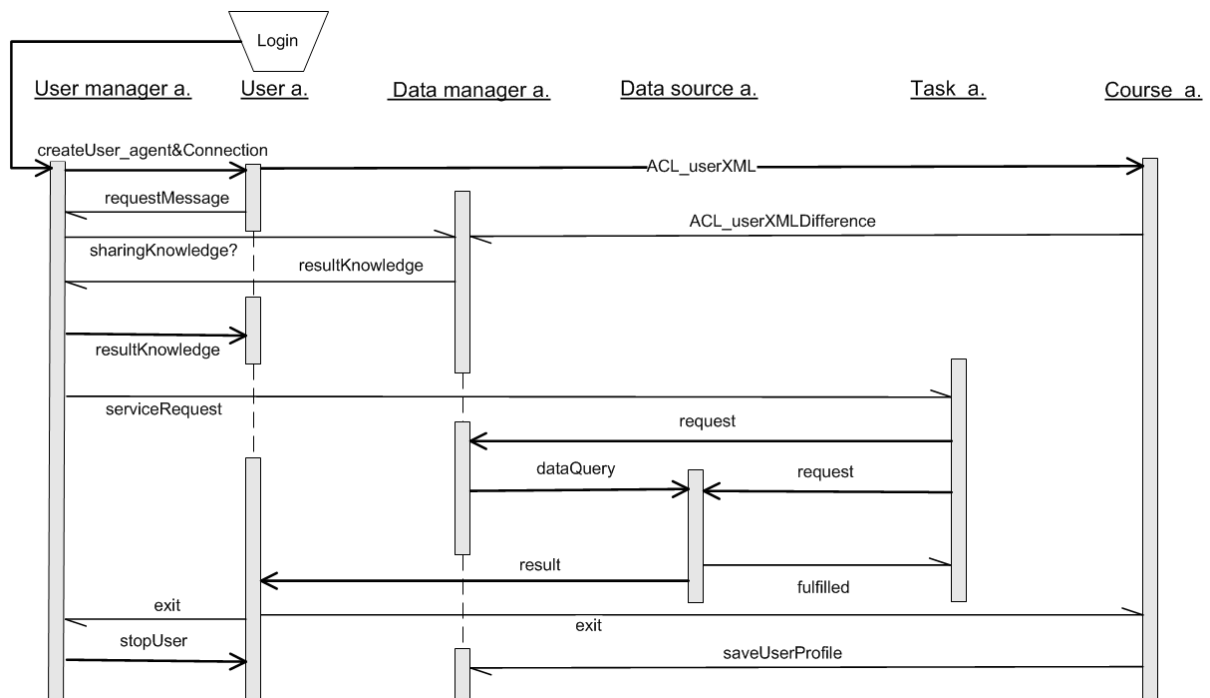
Figure 4: User agent and the event creation with .NET (source: own).

```
public class UserAgent
{
    // SubmittedHandler is the delegate which is associated
    // with the event named OnSubmitted. It is usual but not required
    // to start the names of events with the word On
    public event SubmittedHandler OnSubmitted;

    //when handling events and declaring the delegate, the first parameter
    // is the object generating the event, the second one is a type
    // inheriting from EventArgs, usually defined by the user as it is
    // the case here.
    public delegate void SubmittedHandler(Object o,InfoEventArgs bi);
    //the next piece of code shows how this class would generate an
    // OnSubmitted event
    public void submit(int position, int type)
    {
        //this if statement actually checks that there are subscribed
        // methods that want to receive events of type OnSubmit
        if(OnSubmitted!=null)
        {
            //the event args would also include some info with regards to
            // the efficiency of the submission, for example, if it was rejected,
            // if it won any elements, etc.
            InfoEventArgs bia = new InfoEventArgs(position, type);
            OnSubmitted (this, bia);
        }
    }
}
```

Task agent puts the received service request into the request list, and then sequentially matches the description of the request in the request list with the record of service in the service list. Task agent sends the request to the corresponding agent according to the degree of matchmaking and the assignment strategies. Agents receive the service request sent by the task agent, complete the assigned tasks and directly return the result to the request initiator – to the user agent. The results are also stored in the sharing knowledge base.

Figure 5: Sequence diagram of the e-learning workflow (source: own).



4 Conclusion

Distance learning support has to cope with resource heterogeneity complemented by the need to configure the e-learning tools so that it takes the students' habits and priorities into consideration. Instead of rigid hierarchical system we proposed system with distributed intelligence, based on software agents. The platform proposed includes several types of agents fulfilling specialized tasks and using internal intelligence and mutual communication. It creates possibilities for management of different knowledge domains and for integration of different types of learning objects. The example of a typical agent internal structure has been presented. Presented solution will be a topic of further research into optimal computer resources exploitation with minimal overhead and also into agent intercommunications based on FIPA standards. The next step of this research is towards optimizing the support for real time collaboration and knowledge sharing process between the users and the real time intervention of different agents. Future research direction is related to the design of new interfaces referring to guidance the user's attention.

Literature

[1] ALAVI, M., LEIDNER, D. E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, Vol. 25 \No. 1 pp. 107-136, March2001.

[2] BELLIFEMINE, F., CAIRE, G., POGGI, A., RIMASSA, G. JADE A White Paper, TILAB exp „in search of innovation“ 2003, Vol. 3, N.3, [online], [accessed 2.7.2009], URL: <http://jade.tilab.com/papers/2003/WhitePaperJADEEXP.pdf>

- [3] FIPA Abstract Architecture Specification, document number SC00001L, FIPA 2002, [online], [accessed 23. 5. 2009], URL: <http://www.fipa.org/specs/fipa00001/SC00001L.html>
- [4] FIPA ACL Message Structure Specification, document number SC00061G, [online], [accessed 15.5.2009], URL: <http://www.fipa.org/specs/fipa00061/SC00061G.pdf>
- [5] KELEMEN, J., BERKA, P., BUREŠ, V., HORÁKOVÁ, J., HVORECKÝ, J., MIKULECKÝ, P. Pozvanie do znalostnej spoločnosti. Bratislava: Iura Edition, 2007, 265 s. ISBN 978-80-8078-149-1.
- [6] KUBÍK, A. Inteligentní agenty. Tvorba aplikačního software na bázi multiagentových system .Brno: Computer Press, 2004, 277 s. ISBN: 80-251-0323-4
- [7] RUI, J. G. The Study of Flexible Business Intelligence Platform Based on Multi-agent for Small and Medium-sized Enterprises. Commercial Research, 2006, Vol. 346, pp. 43-46.
- [8] URBANCOVÁ, H., URBANEC, J. The survey of tacit knowledge sharing in organisation. Scientific papers of the University of Pardubice, Faculty of Economics and Administration, No.19 (1/2011), Vol. XVI. ISSN 211-555X.
- [9] VYMĚTAL, D., VANĚK, J. E-learning application in Distance Education. In: E-learning application in Distance Education, University of Silesia in Katowice, 2009, 307 p., pp. 73-82. ISBN: 978-83-925281-4-2.
- [10] WOOLDRIDGE, M. An Introduction to MultiAgent Systems. 2nd edition, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 2009, ISBN: 978-0470519462
- [11] YONG, F., YANG, L., XUE-XIN, L., CHUANG, G., HONG-YAN, X. Design of the low-cost Business Intelligence System Based on multi-agent. Information Science and Management Engineering (ISME), International Conference of, 2010, ISBN: 978-1-4244-7669-5, pp. 291-294.

Authors' contact information:

Ing. Dominik Vymětal, DrSc
vymetal@opf.slu.cz

Mgr. Ing. Roman Šperka
sperka@opf.slu.cz

Mgr. Petr Suchánek, Ph.D.
suchanek@opf.slu.cz

Ing. Kateřina Slaninová
slaninova@opf.slu.cz

Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karviná
Univerzitní nám. 1934/3
733 40 Karviná
Czech Republic
www.opf.slu.cz

Brief information about the authors:

Dominik Vymětal joined Silesian University in 2006 after 38 years in IT research and operations. He holds the chair of Informatics at School of Business Administration in Karviná. His main research interests are Information system design, agent based systems, and formal description of information system models. Since he joined the Silesian University he published two monographs and over 40 papers in Czech Republic and abroad.

Roman Šperka graduated in 2010 at the Silesian University in Opava, School of Business Administration where he studied System engineering and Informatics. One year later in 2011 he graduated at the University of Ostrava, Faculty of Science in the Information systems program. He is now internal Ph.D. student at the Silesian University in Opava, School of Business Administration, Department of Informatics. His research interest is based on the usability of multi-agent systems in the business, business process management, and modeling and simulation of business processes.

Petr Suchánek is an experienced researcher dealing with e-business and e-commerce systems for 12 years. He has written a number of papers about e-commerce system architecture, e-commerce system modeling, security of e-commerce systems, e-shop website security etc. He lectures e-business, portal management, geographical information systems and programming at the Silesian University.

Kateřina Slaninová participates on the learning process at Silesian University since 2002. Her main scope of interest includes web design, IS Development and ERP systems. She participates in research of computational intelligence methods used for data analysis and visualization specialized to social network analysis and process mining area. She is the author of more than 20 publications in Czech Republic and abroad including book chapters.

FUNKCIE A PRINCÍPY DAŇOVÉHO PRÁVA

FUNCTIONS AND PRINCIPLES OF TAX LAW

Alena PAULIČKOVÁ

Vysoká škola v Sládkovičove

Abstrakt: V teórii práva sa za základ právneho odvetvia považujú základné zásady (princípy), ktoré sa prelínajú cez celé konkrétne právne odvetvie. Jednotlivé normy patriace pod právne odvetvie nemôžu byť s nimi v rozpore. Dane sú produktom politiky a predstavujú jeden z najdôležitejších nástrojov riadenia hospodárstva štátu. Existencia daní súvisí s využívaním všetkých funkcií, ktoré v súčasnej spoločnosti štát zabezpečuje a ktoré sa premietajú do využívania týchto funkcií vo verejných financiách. Dane sú teda dôležitým nástrojom fiskálnej politiky štátu. Tieto funkcie navzájom úzko súvisia.

Abstract: In a theory of law basic principles are considered to be a basis of a branch of law, which diffuse the whole particular branch of law. Individual legal rules which belong to the branch of law can not be in contrary to them. Taxes are a policy product and they represent one of the most important instruments of the managing the state economy. The existence of the taxes relates to use of all the functions the state insures in a nowadays society and which are reflected in use of these functions in public finance. The taxes are the important instruments of the fiscal policy of the state. These functions closely interrelate.

Kľúčové slová: funkcie, princípy, daňové právo, procesný postup, verejné právo, fiskálne záujmy štátu.

Keywords: functions, principles, tax law, remedial procedure, public law, fiscal state interests.

Dane sú produktom politiky a predstavujú jeden z najdôležitejších nástrojov riadenia hospodárstva štátu. Existencia daní súvisí s využívaním všetkých funkcií, ktoré v súčasnej spoločnosti štát zabezpečuje a ktoré sa premietajú do využívania týchto funkcií vo verejných financiách. Dane sú teda dôležitým nástrojom fiskálnej politiky štátu. Tieto funkcie navzájom úzko súvisia.

Na prvom mieste možno uviesť alokačnú funkciu. Ide o tradičnú a jednu z najstarších funkcií štátu. V minulosti išlo o zabezpečenie najmä z hľadiska financovania najmä mocenských štruktúr štátu. V súčasnosti alokačná funkcia štátu a verejných financií súvisí so zabezpečovaním tzv. verejných statkov. Tieto nemožno v rozhodujúcej miere zabezpečovať a poskytovať prostredníctvom trhového mechanizmu.

To znamená, že štát, resp. orgány územnej samosprávy alokujú finančné prostriedky získané predovšetkým z výnosov daní do sústavy verejných rozpočtov, kde sú určené na zabezpečenie verejných statkov (obrana, justícia a pod.). Znamená to tiež, že daň (a niekedy celé verejné financie) nastupujú vtedy, keď zlyháva trh.

V súvislosti s alokačnou funkciou sa niekedy spomína aj akumulačná funkcia. Vychádza pritom zo skutočnosti, že dane tvoria podstatnú časť príjmov štátneho rozpočtu a rozpočtov obcí. Prostredníctvom daní, ale aj poplatkov a ďalších druhov peňažných platieb, sa odčerpáva časť

dôchodkov právnických osôb a fyzických osôb do sústavy verejných peňažných fondov. Akumulačná funkcia je niekedy iba iným označením fiskálnej funkcie, možno ju však do istej miery stotožniť aj s alokačnou funkciou. Podľa niektorých autorov je však fiskálna funkcia obsiahnutá vo funkcii alokačnej, redistribučnej a stabilizačnej.

V literatúre sa často uvádza aj **redistribučná** funkcia. Ide o využitie daní na redistribúciu disponibilných zdrojov v záujme ich lepšieho využitia. Podstatou je umožniť, aby najmä dane plnili určitú úlohu pri ovplyvňovaní rozsahu a štruktúry výroby a, spotreby. Miera a spôsob redistribúcie môžu byť v jednotlivých krajinách rozdielne, najmä v závislosti od intenzity štátnych zásahov do hospodárskeho a spoločenského diania.

Redistribučná funkcia teda vyjadruje skutočnosť, že dane sú významným nástrojom pri rozdeľovaní disponibilných peňažných prostriedkov v záujme ich účelnejšieho využitia. Podstatou tejto funkcie je umožniť, aby dane, prípadne iné povinné peňažné platby mali aktívnu účasť na ovplyvňovaní rozsahu štruktúry výroby. U občanov sa naplňovanie tejto funkcie chápe v súvislosti s regulovaním výšky zdanenia podľa charakteru príjmového zdroja.

V tejto súvislosti nemožno opomenúť ani určitý psychologický moment. Rozdelenie dôchodkov a bohatstva totiž ľudia zvyčajne nepovažujú za spravodlivé. Úlohou daní ako súčasti verejných financií je presunúť časť dôchodkov a bohatstva smerom od bohatších subjektov k chudobnejším.

Spomenúť možno aj **stabilizačnú** funkciu. Táto funkcia sa začala uplatňovať v súvislosti s hospodárskou krízou začiatkom tridsiatych rokov. Prostredníctvom výdavkov rozpočtu na vládne nákupy tovaru a služieb, ale aj na investície, možno stimulovať nedostatočný agregátny dopyt. V daňovej oblasti však nadobudla svoje terajšie rozmery v sedemdesiatych a osemdesiatych rokoch, po prehodnotení vysokého daňového zaťaženia, ktoré sa ukázalo byť destabilizujúcim faktorom rozvoja ekonomiky. Jej zmyslom je ponechať ekonomickým subjektom viac finančných zdrojov a investovanie. Pri širšom výklade ide o vyjadrenie skutočnosti, že dane svojím pôsobením na celkový dopyt môžu tmiť cyklické výkyvy v ekonomike.

Je charakteristické, že práve v súvislosti s diskusiou o žiaducom pôsobení fiskálnej politiky sa o tejto funkcii daní vedie trvalý spor.

Sociálna funkcia vychádza z potreby určiť a odlíšiť výšku dane podľa rodinných a sociálnych pomerov. Znamená tiež uvedomenie si často výrazného vplyvu daňového zaťaženia na sociálne postavenie jednotlivcov, rodín a celých sociálnych skupín.

Kriteriálna funkcia predstavuje označenie pre čo najefektívnejšie využitie výrobných prostriedkov. Daňová povinnosť je priamo závislá na vopred určených kritériách. Napríklad pri dani z pozemkov to môže byť priemerná výnosnosť, ktorú možno dosiahnuť.

Na druhej strane však daň môže byť úspešne použitá ako kritérium hodnotenia úspešnosti ekonomickej aktivity daného subjektu.

Výpočet týchto funkcií nie je vyčerpávajúci; viacerí autori uvádzali a uvádzajú niektoré ďalšie funkcie, ktoré sú však zväčša iba derivátmi uvedených základných funkcií.

Viacerí zahraniční autori vychádzajú z existencie troch základných funkcií daní (1. získanie prostriedkov na plnenie hlavných úloh štátu, 2. redistribúcia finančných prostriedkov, 3. makroekonomický nástroj riadenia hospodárstva) doplnených o niektoré ďalšie funkcie.

V politike a v ekonomike každého štátu dane zohrávajú významnú úlohu. Každá vláda preto musí formulovať ciele svojej daňovej politiky a tieto ciele potom premietnuť do konkrétnej daňovej sústavy. Ciele môžu mať tak makroekonomický, ako aj mikroekonomický charakter. Za predpokladu, že príslušný štát je (alebo sa chce stať) členom istého zoskupenia (napr. členom Európskej únie), k uvedeným cieľom pribudne ešte aj cieľ medzinárodného charakteru, a to tzv. harmonizácia daňových

sústav. Preto je veľmi ťažké formulovať ciele štátu v daňovej politike tak, aby v maximálnej miere brali do úvahy uvedené stanoviská.

V teórii práva sa za základ právneho odvetvia považujú základné zásady (princípy), ktoré sa prelínajú cez celé konkrétne právne odvetvie. Jednotlivé normy patriace pod právne odvetvie nemôžu byť s nimi v rozpore. [3] Toto je nutné rešpektovať aj v súvislosti s vymedzením daňového práva ako odvetvia práva.

Podstata daňového práva sa navonok prejavuje v jeho funkciách. Podľa iného autora v právnej teórii sa uvádza celý rad funkcií, ktoré plnia právne normy (napríklad funkcia reštriktívna, protektívna, direktívna, prediktívna, facilitačná a pod. [3] Už menej sa hovorí o funkciách právnych odvetví.

Funkcie právneho odvetvia treba chápať ako výraz základného zamerania právneho odvetvia, v ktorom je zohľadnená charakteristika podstaty a účelu právneho odvetvia, princípov, na ktorých je vybudované, používaných právnych prostriedkov, foriem a pod.

Podľa Harváňka daňové právo plní tieto základné funkcie:

- fiskálnu,
- regulatívnu,
- represívnu.

Zmysel **fiskálnej funkcie** daňového práva treba vidieť predovšetkým v tom, že jeho normy pôsobia na spoločenské vzťahy s cieľom zabezpečiť fiskálne záujmy štátu, resp. územnej samosprávy. Tieto záujmy sa prejavujú v realizácii výdavkovej časti verejných rozpočtov. Fiskálny záujem daňovo-právnych noriem je príznačný nielen pre hmotno-právne ustanovenia, ale aj pre procesné normy daňového práva. Dokonca aj v prípadoch, keď ide o zakotvenie povinnosti nepeňažnej povahy je fiskálny záujem evidentný, pretože realizácia týchto povinností v konečnom dôsledku vedie k určení povinností znejúcich na peňažné plnenie. Vo vzťahoch medzi štátom a územnou samosprávou sú však prednostne uspokojované fiskálne záujmy štátneho rozpočtu.

Regulatívna funkcia daňového práva spočíva v presnom a jednoznačnom zakotvení práva povinností fyzických a právnických osôb voči štátnemu rozpočtu, resp. rozpočtom územnej samosprávy, ale i v úprave práv a povinností správcu dane, resp. iného príslušného orgánu v súvislosti s výkonom správy daní, ako aj procesného postupu týchto orgánov, daňových subjektov a tretích osôb pri vydávaní, preskúmaní a realizácii individuálnych daňovo-právnych aktov a pri daňovej exekúcii.

Regulatívne pôsobenie daňového práva sa neuskutočňuje iba v procese vplyvu daňovo-právnych noriem a daňovo-právnych vzťahov. Toto pôsobenie sa týka aj samotnej sféry daňovo-právneho vedomia, daňovej normotvorby, ako aj realizácie a aplikácie daňového práva. Vo všetkých uvedených základných zložkách regulatívnej funkcie daňového práva sa prejavuje pôsobenie daňového práva na myslenie, konanie, správanie, ale aj cítenie adresátov týchto právnych noriem.

Pre systém právnych noriem (v porovnaní s inými, neprávnymi normatívnymi systémami, ako je napríklad morálka), je ako jeden zo špecifických znakov príznačná aj možnosť uplatnenia štátneho donútenia (stanovenie a realizácia sankcií). Právna norma pôsobí v záujme dosiahnutia žiaduceho právneho stavu preventívne (ľudia ju zachovávajú dobrovoľne) alebo štátnym donútením (štát s použitím štátnej moci donucuje ľudí k určitému chovaniu alebo ich stíha sankciou a prípadne miesto nich sám vytvára žiaduci stav). V tom nachádza svoj zmysel **represívna funkcia** daňového práva. Táto funkcia sa prejavuje najmä v prípadoch ukladania povinností pod hrozbou možnosti uložiť sankciu, ale aj v priamom uplatňovaní sankcií. Hrozba sankcie často pôsobí tak, že právna norma ako model určitého chovania, aj napriek tomu, že sama nemá vlastnosť fyzického donútenia, má schopnosť

psychicky pôsobiť už v etape rozhodovania subjektu. Toto psychické donútenie môže pôsobiť buď priamo, v aktuálnom procese motivácie, alebo nepriamo formujúc postoje k právu. [3] Aj iní autori v súvislosti s donútením hovoria o hrozbe násilím, prípadne o samotnom použití násilia. [4] Konštrukcia daňovo-právnych noriem je založená predovšetkým na priamom psychickom donútení adresáta právnej normy na žiaduce konanie, resp. správanie sa v daňovo-právnych vzťahoch.

Vo sfére daňovo-právnych vzťahov majú ako nástroj represívnej funkcie uplatnenie predovšetkým tzv. daňové sankcie. Ich jednotlivé druhy zakotvujú daňovo-právne normy. Môžeme sa však v nich stretnúť i so sankciami majetkovej povahy, príp. inými druhmi sankcií.

Daňové právo ako súbor objektívne existujúcich a pôsobiacich právnych noriem je vybudované na viacerých princípoch. Tieto princípy sú základom daňového práva a odrážajú a vyjadrujú jeho spoločenské postavenie, poslanie a účel.

K **princípom daňového práva**, na ktorých spočíva jeho podstata, možno zaradiť:

- jednoznačnosť vyjadrenia a zabezpečovania fiskálnych záujmov štátu a orgánov územnej samosprávy prostredníctvom daňovo-právnych noriem,
- prioritu fiskálnych záujmov štátu v právnej úprave daňových vzťahov,
- protirečivosť medzi fiskálnymi záujmami štátu alebo územnej samosprávy a osobno-majetkovými záujmami daňových subjektov,
- prioritu v uplatňovaní právnych aktov EÚ pred vnútroštátnym daňovým zákonodarstvom v oblasti nepriamych daní a čiastočne aj v oblasti priamych daní,
- konformizmus s obsahom daňovo-právnych noriem,
- politický kompromis ako výsledok právnej regulácie, ktorý je podmienený nevyhnutnosťou materiálneho zabezpečenia činnosti štátu a územnej samosprávy,
- normatívnosť úpravy daňovo-právnych vzťahov prostredníctvom právnych noriem najvyššej právnej sily. Tento princíp sa dá vyjadriť aj starou známou latinskou vetou „Nullum tributum sine legem“ - „niet dane bez zákona“,
- kogentnosť a imperatívnosť (mocenský charakter) daňovo-právnych noriem,
- daňovú spravodlivosť,
- vylúčenie dvojitého zdanenia. [2]

Literatúra

[1] GRÚŇ, Ľ.-PAULIČKOVÁ, A.: Finančnoprávne inštitúty. Bratislava: Eurounion, 2003. ISBN 80-88984-49-1

[2] BABČÁK, V.: Daňové právo Slovenskej republiky. Bratislava: EPOS, 2010. ISBN 978- 80-8057-851-0

[3] HARVÁNEK, J. a kol.: Právni teórie, Iuridica Brunensia, Brno, 1995

[4] BOGUSZAK, J. - ČAPEK, J.: Teorie práva. CODEX Bohémia, Praha, 1997

Kontakt

Dr.h.c. doc. JUDr. Alena Pauličková, PhD.

Vysoká škola v Sládkovičove

Fučíkova 269

925 21 Sládkovičovo

Slovenská republika

alena.paulickova@vssladkovicovo.sk

Krátká informácia o autorovi: Autorka sa zaoberá dlhoročne finančným právom a špecializuje sa na daňové právo. Je vysokoškolským pedagógom, kde uvedenej problematike sa venuje po teoretickej stránke, ale pôsobí aj v poradenskej spoločnosti, kde rieši praktické otázky týkajúce sa daňovej oblasti.

GENDER A PRACOVNÍ PODMÍNKY

GENDER AND WORKING CONDITIONS

Marie LINHARTOVÁ, Mgr. Barbora SEDLÁKOVÁ

Univerzita Palackého v Olomouci

Abstrakt: Článek přináší poznatky českých i zahraničních studií zkoumajících pracovní podmínky mužů a žen u nás i ve světě. Téma genderu na poli pracovního trhu se s moderní společností mění a podněcuje tak mnoho výzkumů a diskusí. Autorky se v článku zaměřují především na genderovou segregaci na trhu práce, dále na srovnání možnosti uplatnění na trhu práce, možnosti kariérového postupu a míru ohodnocení práce z pohledu gender.

Abstract: The article represents findings of Czech and foreign studies examining the working conditions of men and women in the Czech Republic as well as in the foreign countries. The topic of gender in the field of labour market changes within a modern society and instigates many researches and discussions. In the article authors focus on gender segregation at the labour market and also compare possibilities of employment, career promotion and the evaluation of work from the point of view of gender problematics.

Klíčová slova: Gender, pracovní podmínky, pracovní trh, genderová segregace trhu práce

Keywords: Gender, work conditions, labour market, gender segregation at the labour market

1. Úvod do tématu a terminologická východiska

Problematika genderu je dnes hojně diskutována, a to v mnoha oblastech (práce, vzdělávání, volnočasové aktivity, sport, vztahy aj.). Z pohledu psychologů znamená gender „rod“ nebo „pohlaví“ a je v poslední době hojně používaným pojmem při diskusích o mužských/ženských odlišnostech, identitě, soc. rolích apod. (Hartl, Hartlová, 2009). Kulturní antropologové odlišují gender neboli tzv. „sociální pohlaví“, které je dáno společensky a kulturně institucionalizovanými rozdíly od tzv. „pohlaví biologického“, které je dáno biologickými rozdíly (genitáliemi, tělesnou stavbou, hormonálním řízením apod.) (Eriksen, 2008).

Vztahy mezi muži a ženami jsou v různých společnostech nazírány odlišně. Je tedy obtížné vznášet obecné soudy o genderu. Antropologové se domnívají, že nejlepší je studovat gender jako vztah - muži jsou definováni ve vztahu k ženám a opačně. Pravděpodobně všechny společnosti mají určité představy o „přirozenosti“ určitých genderových odlišností. Tyto představy přitom nejsou součástí přírody, ale jsou kulturními výtvoři společnosti (Eriksen, 2008). Genderové stereotypy jsou zjednodušující představy a popisy „femininní ženy“ a „maskulinního muže“, tzn. jak má správná žena či muž vypadat, jak se má chovat, co má cítit, jak má myslet atd. Genderové stereotypy a genderová role se velmi naléhavě promítají do role profesní (Karsten, 2006).

2. Gender v dělbě práce - historie

Pohlédneme-li daleko do minulosti, tak narazíme na nejtýpější případ antropologů, týkajícího se odlišnosti práce mužů a žen, kterým jsou lovecko-sběračské komunity. Proč „lovci“ a „sběrači“ namísto pouhého „lovci“? Důvodem je právě pochopení genderu - muži loví a ženy sbírají potravu. Pozorovatelé a antropologové se dlouhou dobu domnívali, že hlavním zdrojem obživy byl právě lov. Podrobný výzkum stravování však ukázal, že nejdůležitějším zdrojem potravy u zkoumaných skupin (zejména v J Africe) jsou hlízy, jedlé rostliny, hmyz, které obstarávají ženy (2/3 obživy). Lovecké aktivity mužů jsou přitom nepravidelné a nejsou spolehlivým zdrojem obživy. Muži přesto považovali svou komunitu za loveckou a sběračské rutinní práci žen nepřikládali stejný význam jako lovu (Eriksen, 2008). Zde můžeme vidět prehistorický původ dělby práce, který se odráží v jisté míře také na poli dnešního trhu práce, a to především v androcentrismu, který znamená doslova „mužostřednost“ neboli představu, že muži jsou ženám nadřazení a že muži a jejich prožívání světa představují normu, vůči níž jsou ženy poměřovány (Renzetti, Curran 2003).

Důležitým obdobím v historii dělby práce z pohledu genderu byla zejména průmyslová revoluce, kdy docházelo k přesunu těžiště výroby z rodinných statků do továren. Muži byli v této době stále považováni za hlavní živitele rodiny, což bylo hlavní obhajobou na požadavek vyššího platu oproti ženám, které zastávaly méně placené, a tedy i méně kvalifikované pozice. Počty žen pracujících za mzdu v prvních dekádách 20. století postupně rostly. Ve válečných letech musely ženy v továrnách zastupovat muže a v poválečných letech se vývoj v České republice a ostatních postkomunistických zemích významně lišil od vývoje v rozvinutých zemích. Zatímco v západních zemích byla snaha vytlačit ženy zpět do domácností, součástí socialistické politiky plné zaměstnanosti byla „emancipace“ žen a jejich zrovnoprávnění s muži, pokud jde o možnost (ve skutečnosti však nutnost) pracovat za mzdu (Pavlík; in Smetáčková, Vlková, 2005). Lenderová et al. (2002) k tomuto uvádí, že první republika - s prezidentem feministou (T. G. Masaryk hájil práva žen), byla k ženám celkem vlídná. Otevřeně řečeno, i totalitní systém jim dal další možnosti, včetně té, stát se traktoristou.

Ženy, které v 50. letech vstupovaly na český pracovní trh s minimální profesní přípravou, byly směřovány do nekvalifikovaných zaměstnání a do výrobních odvětví, které nebyly považovány za prioritní (muži - hutnictví, těžké strojírenství, těžba uhlí; ženy - textilní průmysl, potravinářský průmysl či služby). A ačkoliv se jejich pozice na pracovním trhu v následujících dekádách zlepšovala s tím, jak rostla jejich vzdělanost a profesní připravenost, k jejich zrovnoprávnění s muži nikdy nedošlo. V 90. letech jsme pak byli svědky systematického prohlubování existujících rozdílů mezi muži a ženami (Pavlík; in Smetáčková, Vlková, 2005).

V průběhu posledních dekád participace žen na trhu práce průběžně vzrůstala a lze předpokládat tento trend i nadále (Valentová, Šmídová, Katrňák, 2007). Po roce 2005 se v České republice aktivně podílejí ženy na chodu ekonomiky z více jak 50%, z toho zhruba 90% žen pracuje na plný úvazek. Jenom cca 1% žen v produktivním věku tvoří ženy v domácnosti (Hubinková, 2008).

3. Gender a pracovní trh v současnosti

Současný pracovní trh stále preferuje „mužský“ model pracovní dráhy, tj. práci nerušenou partnerskými a rodinnými záležitostmi, schopnost časové a prostorové flexibility a mobility podle potřeb zaměstnavatele a dlouhou pracovní dobu podmíněnou přítomností na pracovišti

(prezenteismus) (Dudová et al., 2007). Ženy jsou na trhu práce oproti mužům znevýhodněny. Předpokládá se, že budou zatíženy požadavky rodiny a starostí o domácnost. Ani dnes tak nejsou muži a ženy vnímáni jako zcela rovnocenná pracovní síla (Křížková et al., 2006). Kariéra ženy je hodně ovlivněna jejím mateřstvím, ať už skutečným nebo potencionálním. Kvůli potencionálnímu těhotenství a péči o děti je pro zaměstnavatele často nežádoucí ženu zaměstnat (Vágnerová, 2007). Při přijímání do zaměstnání mají ženy ztížené podmínky. Zatímco více než 80% otců (v České republice) se u přijímacího pohovoru nikdy nesetkalo s otázkami týkajícími se rodinného života (existence partnera, plánování dětí, péče o děti, možnost případné pomoci od rodičů, apod.), 52,1% matek se s podobnými dotazy při přijímacím pohovoru setkalo. Častěji se s těmito dotazy setkávají matky dětí v předškolním věku a matky s nižší kvalifikací, zejména v oborech, které jsou feminizované. Rovněž návrat z rodičovské dovolené je mnohdy komplikovaný. I přesto, že je ze zákona garantovaný návrat k původnímu zaměstnavateli, po skončení rodičovské dovolené se vrací ke svému původnímu zaměstnavateli jen necelá polovina matek či otců. Z mezinárodního evropského srovnávání vyplynulo, že Česká republika je zemí, kde zaměstnavatelé propouštějí své zaměstnance a zaměstnankyně po skončení rodičovské dovolené nejčastěji (Křížková et al., 2006).

4. Genderová segregace na trhu práce

Byla provedena studie, kdy bylo srovnáno 18 evropských zemí z hlediska genderové segregace na trhu práce v kontextu segregace ve vzdělání. Výsledky ukazují, že sledované země se mezi sebou nejvíce liší genderovou segregací v povolání. Genderová segregace v povolání je nejvyšší v Irsku, Nizozemí, Norsku, na Ukrajině a ve Skandinávských zemích. ČR je v pořadí sedmou zemí z osmnácti s nejnižším poměrovým indexem zaměstnanostní segregace (Valentová, Šmídová, Katrňák, 2007). Mezi země s relativně nízkou úrovní genderové segregace v povolání a vzdělání patří např. ČR, Rakousko a Německo; naopak nejvyšší míru segregace najdeme ve Švédsku, Irsku a Holandsku. Tento výsledek tedy potvrzuje předpoklad autorů, že v zemích s výraznou horizontální segregací mužů a žen v typicky mužských a typicky ženských oborech je také vyšší míra genderové segregace povolání. Celkově výsledky analýzy staví ČR mezi státy s průměrně nižší genderovou segregací jak dle povolání, tak dle stupně a oboru vzdělání. Přesto při detailnějším pohledu na míry segregace běžné v Evropě a u nás se ukazuje, že stereotypní obsazování určitých sektorů trhu práce nebo oborů vzdělání ženami či muži se nás stále týká (Valentová, Šmídová, Katrňák, 2007). V řadě odvětví jsou ženy zastoupeny více než muži. Zastoupení mužů na trhu práce stoupá s rostoucí úrovní řízení. Ženy jsou málo zastoupené na místech generálních ředitelů firem, technických a obchodních ředitelů. Poměrně stejné zastoupení mužů a žen je na pozicích ředitelů a ředitelů v personalistice a v odvětvích pro styk s veřejností (Hubinková, 2008).

5. Platové ohodnocení

Výzkumníci, kteří se zabývají tématy týkající se práce a genderu, se zaměřují především na rozdíly v platovém ohodnocení, na problematiku genderové segregace a nerovnosti v pracovním prostředí (Westover, 2010). Znevýhodnění žen se projevuje i v oblasti platového ohodnocení práce. Propast mezi platy mužů a žen je přetrvávající fenomén. Navzdory tomu, že ženská účast na pracovním trhu za poslední desetiletí vzrostla a mnoho zemí má již delší dobu zkušenost s antidiskriminační legislativou, ženy nadále vydělávají méně než muži (Pekkarinen, Vartiainen, 2006;

Kidd and Goninon, 2000). Platy žen se pohybují kolem 70-80% platů mužů, což se nejvíce projevuje u žen s nižším vzděláním. Nejmenší platové rozdíly mezi muži a ženami jsou v rámci Evropské unie na Maltě a ve Slovinsku, naopak nejhůře jsou na tom na Kypru, Slovensku a v Estonsku (Hubinková, 2008).

Důležitá část propasti mezi platy mužů a žen je vysvětlována pomocí genderové segregace na trhu práce (Pekkarinen, Vartiainen, 2006). A to i přesto, že stále více žen vstupuje do pracovních odvětví, které byly tradičně ovládané muži (Reskin and Roos, 1987; in Westover, 2010). Většina žen pracuje v pracovních odvětvích tradičně ovládaných ženami (Fox and Hesse-Biber, 1984; Grimm, 1978; Kaufman, 1989; in Westover). Tyto odvětví jsou podle výzkumníků soustavně sledovány jako méně placené (Kidd and Goninon, 2000). Zajímavé je, že podle výzkumů i v odvětvích tradičně ovládaných ženami jsou to spíše muži, kteří stoupají rychleji v pracovní hierarchii (Grimm, 1978; in Westover), jsou častěji zaměstnáni na dozorčích a správních pozicích (Fox and Hesse-Biber, 1984; Grimm, 1978; Kaufman, 1989; in Westover, 2010) a mají vyšší platy (Cassidy, 1987; in Westover, 2010).

Lowen, Sicilian (2008) uvádí jako tři hlavní vysvětlení - proč jsou ženské zaměstnání hůře placené - rozdílné preference mužů a žen ohledně aspektů zaměstnání nesouvisejících s platem, rozdílné schopnosti mužů a žen a diskriminaci na základě genderu. Podle Čermákové et al. (2000; in Dudová et al., 2007) hraje proti ženám i fakt, že ve sféře práce funguje výrazná mužská solidarita. Jsou to především muži, kteří na pracovištích utváří pravidla hry, protože zpravidla zastávají střední a vyšší manažerské posty.

Genderová segregace je sice vnímána jako podstatný faktor podílející se na vytvoření rozdílu mezi platy mužů a žen, není však jediným faktorem. Některé studie se snažily zmapovat, jaký vliv na platy žen má narození dítěte. Ve Spojených státech a ve Velké Británii byl např. zjištěn rozdíl mezi platy matek a platy ostatních žen (Cooke et al., 2009).

Lowen, Sicilian (2008) se snažili ověřit, zda nižší platy žen souvisí s jejich preferencí zaměstnání nabízejících „*family-friendly benefits*“. Zjistili, že ženy sice častěji pobírají „*family-friendly benefits*“, ale muži i ženy přijímají „*family-neutral benefits*“ zhruba stejné výše.

Blau a Devaro (2007) se snažili zjistit, zda rozdíly v platech mužů a žen souvisí s jejich pravděpodobností na povýšení. Výsledky jejich studie sice prokázaly, že ženy mají nižší pravděpodobnost povýšení než muži. Ale nenalezly rozdíl v růstu platu s ohledem na povýšení a gender.

6. Možnosti kariérového postupu

Vliv genderu na možnosti kariérového postupu je dalším významným tématem budící zájem výzkumníků. Pekkarinen a Vartiainen (2006) zjistili, že ženy jsou méně pravděpodobně povýšeny než muži, kteří začali svoji kariéru podobnou prací. Srovnání výkonnosti neukázalo ve chvíli přiřazení zaměstnance k dané pracovní pozici žádné rozdíly v produktivitě související s genderem, ale ukázalo se, že ženy se poté v průměru stávají produktivnější než muži bez ohledu na to, zda byli povýšeni. Autorům se zdá jako nejpravděpodobnější vysvětlení, že ženy musí vynaložit větší úsilí, aby byly

povýšeny. Tomuto vysvětlení odpovídá i skutečnost, že poměr výpovědí mladých pracujících žen je vyšší než poměr výpovědí mladých pracujících mužů.

Pokud chtějí ženy získat místo v „náročnější“ práci, setkávají se s požadavky na vyšší výkonnost než pokud se o takové místo ucházejí muži. Ženy tak začínají svoji kariéru spíše v méně „náročných“ profesích než muži a je pro ně, na rozdíl od mužů, obtížnější povýšení dosáhnout (Pekkarinen, Vartiainen, 2006).

Za jeden z předpokladů rozvoje řízení a kariérní úspěch jsou považovány pracovní zkušenosti, které přispívají k pracovnímu rozvoji zaměstnance. Někteří výzkumníci se domnívají, že ženám je přidělováno méně takovýchto úkolů než jejich mužským kolegům (De Pater et al., 2010). Jestliže je ženám nabízeno méně příležitostí k pracovnímu seberozvoji než jejich mužským spolupracovníkům, může to vést k tomu, že mají ženy méně příležitostí získat povýšení a postupují tak v kariéře pomaleji než muži. To je velice nežádoucí situace, neboť aby organizace dokázala zůstat konkurence schopná, musí využívat všech svých zdrojů, včetně talentovaných mužských a ženských pracovníků. Opomíjení kariérního postupu žen je nákladná a krátkozraká strategie, nejen kvůli plýtvání vysoce cenným zdrojem, ale také kvůli ztracené produktivitě a vyšší míře fluktuace (Ragins et al., 1998; in De Pater et al., 2010) u žen, které cítí, že je jejich kariéra zablokována (De Pater et al., 2010).

Shrnutí

Už od nepaměti byla dělba práce ovlivněna genderem a v mnoha společnostech byla ženská práce vnímána jako druhořadá (Eriksen, 2008). V souvislosti s historickými změnami se měnila a vyvíjela i pozice ženy na pracovním trhu. Dnes je otázka genderu a pracovního trhu velice aktuálním tématem podněcujícím desítky výzkumů a studií u nás i v zahraničí.

I přes stále se zvyšující účast žen na trhu práce a řadu antidiskriminačních legislativních opatření, která byla v mnoha zemích přijata, je na trhu práce preferován „mužský model“ (Dudová et al., 2007) a ženy jsou tak znevýhodněny, neboť se u nich předpokládá, že budou zatíženy péčí o rodinu a domácnost. Mají tak větší problémy se sháněním zaměstnání a s návratem po rodičovské dovolené zpět do práce (Křížková et al., 2006). Jejich práce je oproti mužům v průměru hůře platově ohodnocena (Pekkarinen, Vartiainen, 2006; Kidd and Goninon, 2000), na čemž se podílí celá řada faktorů. Jedním z nich je i genderová segregace na trhu práce (Pekkarinen, Vartiainen, 2006). Většina žen pracuje spíše v hůře placených pracovních odvětvích, které byly tradičně ovládané ženami (Kidd and Goninon, 2000) a i v nich mají muži často vyšší platy (Cassidy, 1987; in Westover, 2010) a lepší šance na povýšení (Grimm, 1978; in Westover, 2010). Ženy jsou také méně zastoupeny ve vyšších funkcích (Hubinková, 2008). Počet žen pracujících v typicky mužských pracovních odvětvích však roste a narůstá i množství žen zastávajících v zaměstnání vyšší funkce (Reskin and Roos, 1987; in Westover, 2010). Budování kariéry je pro ženy těžší také proto, že jejich šance na povýšení jsou menší než šance mužů (Pekkarinen, Vartiainen, 2006). Jedním z důvodů může být i skutečnost, že dostávají méně pracovních úkolů podněcujících jejich pracovní rozvoj. Znevýhodnění žen na trhu práce je však nevýhodně i pro firmy, které tak nedokáží naplno využít jejich potenciál (De Pater et al., 2010).

Literatura

- Abramsová, L. (2002). *Zrození moderní ženy*. Evropa 1789 – 1918. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury.
- Blau, F. D., Devaro, J. (2007). New Evidence on Gender Differences in Promotion Rates: an Empirical Analysis of a Sample of New Hires. *Industrial Relations*, 46(3), 511-550.
- Cassidy, M. L. (1987). The Semiprofessions: Gender Differences in Work-Related Attitudes and Status. *Paper presented at the annual meeting of the Midwest Sociological Society, Chicago*.
- Cooke, J. T., et al. (2009). A longitudinal analysis of family migration and the gender gap in earnings in the United States and Great Britain. *Demography*, 46(1), 146-167.
- Čermáková, M., et al. (2000). *Souvislosti a změny genderových diferencí v české společnosti v 90. letech*. Praha: SOÚ AV ČR.
- De Pater, I. E., et al. (2010). Gender Differences in Job Challenge: A Matter of Task Allocation. *Gender, Work and Organization*, 17(4), 432-453.
- Dudová, R., et al. (2007). *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života*. Praha: SoÚ AV ČR.
- Eriksen, T. H. (2008). *Sociální a kulturní antropologie*. Praha: Portál.
- Fox, M. F., Hesse-Biber, S. (1984). *Women at work*. Palo Alto, CA: Mayfield.
- Gilliganová, C. (2001) *Jiným hlasem*. O rozdílné psychologii žen a mužů. Praha: Portál.
- Grimm, J. (1978). Women in Female-Dominated Professions. In *Women working: Theories and Facts in Perspective*. Edited by A. Helton Stromberg and S. Harkness. Palo Alto, CA: Mayfield.
- Hartl, P., Hartlová, H. (2009) *Psychologický slovník*. Praha: Portál.
- Karsten, H. (2006). *Ženy - muži*. Genderové role, jejich původ a vývoj. Praha: Portál.
- Kaufman, D. (1989). *Professional Women: How Real Are the Recent Gains?* In *Women: A Feminist Perspective*. 4th ed., Edited by J. Freeman. Mountain View, CA: MAYfield.
- Kidd and Goninon, (2000). Female concentration and gender wage differential in the United Kingdom. *Applied Economics Letters*, 7, 337-340.
- Křížková, et al. (2004). *Životní strategie podnikatelek a podnikatelů na přelomu tisíciletí*. Praha: SoÚ AV ČR.
- Křížková, et al. (2005). *Kombinace pracovního a rodinného života v ČR: politiky, čas, peníze a individuální, rodinné a firemní strategie*. Praha: SoÚ AV ČR.
- Křížková, et al. (2006). *Pracovní a rodinné role a jejich kombinace v životě českých rodičů: plány versus realita*. Praha: SoÚ AV ČR.
- Lenderová, M. et al. (2002) *Eva nejen v ráji*. Praha: Karolinum.
- Lowen, A., Sicilian, P. (2009). „Family-Friendly“ Fronte benefits and the Gender Wage Gap. *Journal of Labor Research*, 30, 101-119.
- Pavlík, P. Gender a trh práce, in Smetáčková, I., Vlková, K. (2005) *Gender ve škole - Příručka pro vyučující předmětů občanská výchova a základy společenských věd*. Praha: Otevřená společnost.
- Pekkarinen, T., Vartiainen, J. (2006). Gender differences in promotion on a job ladder: evidence from Finnish metalworkers, *Industrial and Labor Relations Review*, 59(2), 285-301.
- Ragins, B.R., Townsend, B. and Mattis, M. (1998) Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive*, 12(1), 28–42.
- Renzetti, C. M., Curran, D. J. (2003). *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum.

- Reskin, B. F., Roos, P. (1987). Status Hierarchies and Sex Segregation. In *Ingredients for Women's Employment Policy*, edited by C. Bose and G. Spitze, Albany: State University of New York Press.
- Vágnerová, M. (2005). *Vývojová psychologie I. Dětství a dospívání*. Praha: Karolinum..
- Vágnerová, M. (2007). *Vývojová psychologie II. Dospělost a stáří*. Praha: Karolinum
- Vágnerová, M. (2008). *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál.
- Hubinková, Z. a kol. (2008). *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. Praha: Grada Publishing.
- Valentová, M., Šmídová I., Katrňák T, (2007). Genderová segregace na trhu práce v kontextu segregace ve vzdělání v mezinárodním srovnání. *Gender, rovné příležitosti, výzkum*, 2, 43 - 51.
- Westover, J. H. (2010). „Gendered“ Perceptions: Job Satisfaction and Gender Differences in the Workplace. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations*, 10(1), 49-57.

Kontakt na autory:

Marie Linhartová
FF UP Olomouc (studentka)
Mozartova 10
79601, Prostějov
Česká Republika
email: linhartova.marie@gmail.com

Marie Linhartová je studentkou 4. ročníku oboru Psychologie na Univerzitě Palackého v Olomouci. Během studia se věnuje dobrovolnické činnosti v Hospici na Sv. Kopečku a na gerontopsychiatrickém oddělení v Psychiatrické léčebně v Kroměříži. Spolupracovala na projektu Práce – Rodina, který měl za cíl zmapovat vzájemné souvislosti a vnitřní provázanost oblasti práce, zaměstnání, pracovních hodnot, kariéry a oblast rodiny, rodinného fungování, výchovy a rodinných hodnot. Autorka sama se zaměřuje zejména na problematiku konfliktu rodina-práce.

Mgr. Barbora Sedláková
FF UP Olomouc (studentka)
Sosnová 85
793 14
Česká Republika
email: sedlakovabarbora.b@seznam.cz

Barbora Sedláková je absolventkou magisterského studijního oboru Speciálněpedagogická andragogika a současně studentkou 4. ročníku oboru Psychologie na Univerzitě Palackého v Olomouci. V průběhu studia se zaměřuje především do praxe - práce s lidmi se zdravotním postižením v ČR i zahraničí, dobrovolnická činnost u lidí se závislostním chováním, aktivity v rámci studentských asociací (pořádání kurzů, odborných akcí, seznamovacích víkendů, mezinárodních studentských výměn) a v neposlední řadě také získávání zkušeností na odborných seminářích a workshopech s psychologickou tematikou. V současné době pracuje také jako instruktorka outdoorových aktivit a teambuildingu.

HLEDÁNÍ VÝCHODISEK K ŘEŠENÍ SOUČASNÉ DLOUHODOBÉ STAGNACE A ZADLUŽENOSTI EVROPY

FINDING SOLUTIONS TO THE CURRENT LONG-TERM STAGNATION AND DEBT OF THE EUROPEAN UNION

Jiří Klvač

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Abstrakt: *Text článku má za cíl upozornit na některé zásadní problémy, týkající se řešení finančních otázek v EU ve světle zkušeností ze světové finanční krize. Nedávná krize obnažila dogmaticnost a nepodloženost řady argumentů a důkazů, které jsou používány nositeli a tvůrci současných převažujících názorových směrů, jež prolínají i do praktické hospodářské politiky. Jde o to, zda v současnosti převládající neoliberalní postupy v hospodářské politice jsou skutečně účinné a zda tyto poučky a přístupy nejsou právě jednou z příčin hluboké hospodářské a sociální krize. Text příspěvku formuluje některé alternativní názory k zaběhlým neoliberalním přístupům, týkajících se zejména:*

- *„Schopnosti finančních trhů být vždy efektivní“ (pod tlakem finančních trhů se celková regulace kapitalismu hluboce změnila, což vede k natolik nové formě systému, jenž začal být často označován pojmem finanční kapitalismus.)*
- *„Schopnosti finančních trhů objektivně posuzovat solventnost států“ (na finančních trzích se stále častěji objevují ceny zcela odtržené od svých základů. Finanční ohodnocení není zcela neutrální – potom při stanovování úrokových sazeb na dluhopisových trzích jsou určovány ratingové stupně jež jsou velmi subjektivní a mohou být zdrojem spekulativních zisků.*
- *„Exploze veřejného dluhu v Evropě – rostou dluhy kvůli vysokým veřejným výdajům?“ Nutnost organizace rozsáhlé a věcné diskuse o původu veřejného dluhu – růst zadlužení nepřišel od rostoucího trendu veřejných výdajů.)*

Abstrakt: *The article aims to highlight some of the key issues related to dealing with financial and monetary issues in the EU in the light of global financial crisis experience.*

The recent crisis has exposed as a dogma series of arguments and evidence that are used by their advocates and policy makers whose opinions blend into practical economic policy. This paper formulates views alternative to contemporary neoliberal approaches, in particular:

„The capabilities of the financial markets to be always efficient“ (the overall regulation of capitalism has changed profoundly under pressure from financial markets).

„The capabilities of the financial markets to objectively assess the solvency of states“ (in the financial market, prices detached completely from their basic appear more and more frequently).

„The explosion of public debt in Europe – high public spending giving rise to debt? The need for a comprehensive and substantive debate on the origin of public debt – debt growth did not take its rise from the growing trend of public expenditure.

Klíčová slova: *finanční trhy, veřejný dluh, finanční nestabilita, finanční regulace, veřejné příjmy, veřejné výdaje*

Keywords: *financial markets, public debt, financial instability, financial regulation, public income, public expenditure*

Úvod: Článek chce poukázat na existenci i jiných názorů, než převládajících mainstreamových proudů při řešení aktuálních finančních a měnových otázek v Evropě, resp. v ČR.

Pokrizové oživení světové ekonomiky, založené na robustní infuzi veřejných výdajů do ekonomiky je křehké, ale reálné. Jeden důležitý kontinent však v oživení zaostává – Evropa. Hledání cesty k ekonomickému růstu již není prioritou její hospodářské politiky. Evropa se vydává jinou cestou – do boje proti deficitům veřejných financí. Deficity v EU jsou vysoké, cca 7–8 % HDP, ale je to výrazně méně než v USA. V praxi však vidíme, že finanční trhy

se rozhodly spekulovat se státním dluhem právě evropských zemí – zejména těch jižních. Evropa je ve skutečnosti chycena ve své vlastní institucionální pasti, když státy si musí draze půjčovat peníze od soukromých finančních institucí, které však získávají levné veřejné peníze z Evropské centrální banky. V důsledku tohoto modelu finanční trhy drží klíč (s podporou ratingových agentur) k financování států.

S cílem „uklidnit trhy“ byl provizorně vytvořen stabilizační fond pro Euro, ale současně byly po celé Evropě zahájeny tvrdé škrty ve veřejných výdajích. V příštích letech tak lze očekávat růst nezaměstnanosti. Tato politika, cílená na snížení spekulací ohledně schopnosti vlád obsluhovat veřejný dluh, má velmi negativní sociální důsledky téměř po celé Evropě. To může v Evropě vyvolat napětí a ohrozit i samotnou evropskou konstrukci samu o sobě, která je přece daleko více, než jen čistě ekonomickým projektem. Ekonomika tu nemá být cílem, ale prostředkem k výstavbě jednotného, stabilizovaného a demokratického kontinentu. Např. Španělsko je mnohem více ohroženo křehkostí svého modelu hospodářského růstu a svého bankovního systému, - než velikostí svého veřejného dluhu.

Nedávná Velká finanční krize dostatečně odhalila dogmaticčnost a nepodloženost řady argumentů, které jsou používány nositeli a tvůrci současných převažujících názorových směrů, ať již se jedná o hypotézu o efektivnosti a racionalitě fungování finančních trhů, nebo tvrzení, že veřejné dluhy rostou kvůli veřejným výdajům. Další text se zaměřuje na polemiku s některými dlouhodobě přejímanými argumenty v oblasti fungování finančních trhů a řešení problematiky veřejného dluhu.

1. Finanční trhy jsou vždy efektivní

Dnes je všeobecně přijímán fakt, že klíčovou roli ve fungování ekonomiky hrají finanční trhy. Podle hypotézy o informační efektivnosti finančních trhů, je nutno je rozvíjet, protože svobodné trhy jsou jediným mechanismem, který umožňuje efektivní alokaci kapitálu. Cílem je vytvářet globálně integrovaný finanční trh, na němž si mohou všechny tržní subjekty vyměňovat všechny druhy cenných papírů. Trhy jsou dle mínění zástupců převládajícího proudu teoretické ekonomie – stále více a více dokonalé. Finanční krize je jimi i nyní interpretována nikoliv jako nevyhnutelný důsledek logiky neregulovaných trhů, nýbrž jako efekt nečestnosti a nezodpovědnosti některých pochybných finančních operací, špatně dozorovaných vládami. Podobně je to i se schopností efektivní alokace

kapitálu Teorie efektivity je založena na myšlence, že investoři hledají a nalézají nejspolehlivější informace o hodnotě projektů, které soutěží o financování. To znamená, že kapitál je investovaný jen do nejziskovějších projektů a finanční konkurence na trhu vytváří správné ceny, které jsou spolehlivými signály pro investory, jež jim umožňují efektivně řídit hospodářský rozvoj.

Poslední finanční krize však potvrdila názor řady kritiků, kteří zpochybňovali tento předpoklad. Ukázala, že finanční konkurence nemusí nutně vést k dosahování správných cen. Nadto finanční konkurence je často destabilizující a vede k iracionálnímu kolísání cen a ke vzniku finanční bubliny.

Hlavní nedostatek v teorii efektivních kapitálových trhů je v tom, že mechanicky aplikuje teorii používanou pro trh s běžným zbožím a službami – na trhy finanční. Na obyčejných trzích zboží a služeb má hospodářská soutěž podobu automatu, který koriguje výkyvy podle zákona nabídky a poptávky – když cena produktu stoupá, jeho výrobci zvyšují svou nabídku. Jinými slovy, když se cena zboží zvedne, existují síly této tendenci bránit a umožňují zvrátit tento nárůst. Trh má tak schopnost negativní zpětné vazby.

Myšlenka efektivnosti finančních trhů vychází z přímé aplikace tohoto mechanismu fungujícího na „obyčejných“ trzích zboží – na oblast finančních trhů.

Tam je však situace velmi odlišná. Když ceny rostou, lze celkem často pozorovat nikoli pokles, ale naopak růst poptávky. Rostoucí cena znamená vyšší návratnost investic pro majitele cenného papíru. Zvýšení cen finančních instrumentů tak láká nové a nové investory, což jen posiluje počáteční růst. Vidina zisků vede k dalšímu posilování poptávky. Potrvá až do okamžiku nějaké nehody, která je nepředvídatelná, ale také nevyhnutelná. To způsobí obrat v očekávání výnosů a pád cen finančních aktiv. Tento jev je stimulován stádovým efektem založeným na pozitivních zpětných vazbách a to jen dále prohlubuje nerovnováhu. Je to spekulativní bublina, vytvořená z kumulativního nárůstu cen, který pak už živí sám sebe. Takový proces nemůže vytvářet správné ceny finančních aktiv. Nestabilita se potom odráží v obrovských výkyvech směnných kurzů a kapitálového trhu, které se mění bez jakéhokoliv vztahu ke změně základních makroekonomických ukazatelů dotčených zemí.

Výjimečné postavení, které zaujaly finanční trhy za posledních 30 let, nemůže vést

k jakémoliv smysluplné efektivnosti. Naopak zdá se, že nadvláda finančních trhů se stala zdrojem nestability ekonomiky, jak je to zřejmé z celé řady krizí v posledních 20 letech – bublina a stagnace Japonska, jihovýchodní Asie, bublina internetových akcií, bublina nemovitostí a sekuritizací v USA. Závěrem k tomuto tématu je vhodné připomenout, že velkou zásluhu na teoretickém rozpracování mechanismu fungování finančních trhů má americký profesor ekonomie H. P. Minsky z Univerzity v St. Louis, který rozvinul zejména Keynesovy myšlenky o fungování těchto trhů. Jím zastávaná hypotéza finanční nestability tvrdí, že finanční struktura soudobé vyspělé kapitalistické ekonomiky v sobě skrývá vnitřní slabinu, kvůli níž se bez ustání zmítá mezi periodami robustnosti a křehkosti, což následně činí celou ekonomiku náchylnou k zadlužování a deflacím. Podle Minského představuje Achillovu patu vyspělého finančního sektoru jeho závislost na soustavném přílivu příjmů (hlavně zisků) podporujících a „zhodnocujících jeho nepřetržitou expanzi. Nestabilita finančního systému postupně narůstá, vzniká bublina, jež splaskává, když se přísun hotovosti z příjmů nevyhnutelně zpomaluje. Moderní ekonomika se tedy stala chronicky závislou na věřiteli poslední instance v podobě vlád ovládajících centrální banky a ministerstva financí velkých států majících za úkol podporu finančního systému a prevenci před masivními dluhy poskytováním likvidity v dobách krizí.

Závěr prof. Minského byl jednoznačný. Soudobý kapitalismus je nedokonalý systém, který není-li regulován, vede k periodickému opakování hlubokých depresí. V systému existuje neustálá nerovnováha mezi rostoucím objemem a zranitelností finančního systému a posilováním vlivu věřitele poslední instance.

Největší obavu přitom představuje to, že vláda jako věřitel poslední instance nebude schopná držet krok s nafukujícími se finančními trhy, pokud na ně nebude uvalen nějaký druh regulace. Přitom samotná povaha spekulativního růstu vyžaduje odstranění veškerých takových regulací, pokud nemá bublina prasknout.

2. Trhy jsou schopny správně posoudit solventnost států

Podle zastánců teorie efektivních kapitálových trhů, jsou tržní subjekty schopny objektivně vzít v úvahu situaci veřejných financí při posuzování rizika v případě koupě státních dluhopisů. Pro příklad lze použít situaci ze současného řeckého zadlužení: když trh požadovanou úrokovou sazbu pro Řecko zvýšil nad 10%, každý zájemce o koupi těchto dluhopisů musel dojít k závěru, že nebezpečí z prodlení splácení řeckých vládních dluhopisů bude vysoké – pokud investoři požadovali tak vysokou rizikovou prémii, pak to znamenalo, že toto nebezpečí neschopnosti splácet bylo extrémní.

Finanční subjekty se však při posuzování situace spoléhají výhradně na finanční ohodnocení.

Pokud se ale zamyslíme nad pravou podstatou „posuzování“ vycházející z finančního trhu, je zřejmé, že jde o hluboký omyl, neboť tento trh není efektivní, protože se na něm velmi často objevují ceny zcela odtržené od svých základů. Viz. čerstvý příklad francouzsko-belgické soukromé banky DEXIA, která na základě informací z trhu „efektivně“ alokovala kapitál do „výhodných“ řeckých státních dluhopisů a dnes bez státní pomoci z veřejných peněz by zbankrotovala. Za těchto okolností není moudré se při posouzení situace spoléhat výhradně na hodnocení finančního trhu.

Cenný papír je totiž ve své podstatě „nárokem na budoucí příjmy“, proto je nutné odhadnout, co se v budoucnu stane. Je to věc „odhadu“, není to žádné objektivní měřítko, protože v okamžiku, kdy toto rozhodnutí jako investoři učiníme, budoucnost v žádném případě předem neznáme. Hodnota cenného papíru je proto výsledkem subjektivního odhadu, resp. sázky na budoucnost. Neexistuje přitom žádná záruka, že to, jak budoucnost posuzují finanční trhy, je nejlepším odhadem.

Dále je zřejmé, že finanční ohodnocení není nutně neutrální. Jsou to zejména ratingové agentury, které hrají důležitou roli při určování úrokových sazeb na dluhopisových trzích tím, že posuzovaným subjektům udělují ratingové stupně, jež jsou však velmi subjektivní. Pokud nejsou vedeny touhou po nestabilitě, mohou být zdrojem pro spekulativní zisky. Opět aktuální příklad lze uvést ze srpna r. 2011, kdy agentura Standard and Poor's slavně snížila rating USA. Od té doby se již třetí měsíc zhodnocuje dolar a klesají výnosy z amerických dluhopisů. Na trzích se tedy děje pravý opak, než by se na základě výroku ratingové agentury dít mělo.

Z uvedeného vyplývá, že by ratingové agentury neměly svévolně ovlivňovat úrokové sazby na dluhopisových trzích tím, že snižují rating států. Státy by také měly mít veřejné právo na nákup cenných papírů přes Evropskou centrální banku.

3. Rostou veřejné dluhy kvůli vysokým veřejným výdajům?

V uplynulých letech 2008 – 2010 jsme byli svědky dramatického růstu veřejného dluhu ve většině evropských zemí. Jako řešení je veřejnosti do omrzení předkládána idea o nezbytnosti snížení veřejných výdajů, jako cesty ke snížení schodků veřejných financí. Nedávná exploze veřejného dluhu v Evropě a ve světě přitom byla způsobena něčím zcela jiným, než růstem veřejných výdajů. Je to důsledek přijetí záchranných plánů pro finanční sektor po vypuknutí bankovní a finanční krize v r. 2008.

Nárůst veřejného dluhu před krizí byl ve většině evropských zemí zpočátku mírný. Hlavní impuls k růstu nepřišel od vzestupného trendu veřejných výdajů, neboť jejich podíl na HDP je vcelku dlouhodobě stabilní, ale byl vyvolán poklesem veřejných příjmů. A to jak v důsledku slabého hospodářského růstu, tak v důsledku „fiskálního tlaku“, který v uplynulých dvaceti letech provádí vlády evropských zemí. V delším časovém horizontu má tento fiskální tlak (snižování daňových příjmů) za následek narůstání veřejného dluhu. Podle odhadu některých opozičních ekonomů a politiků toto snížení daňového výnosu jen v období let 2000 – 2010 může činit v ČR 300 – 400 mld. Kč. Protože v EU nedošlo k harmonizaci daní, evropské státy byly zataženy do daňové konkurence, ve které spolu soutěžily jak cestou snížení podnikových daní, tak i snížením daní z vysokých příjmů a z majetku. Z toho lze usoudit, že vzestup ročních schodků veřejných financí a celkového veřejného dluhu, ke kterému došlo téměř všude v Evropě za posledních dvacet let, není primárně důsledkem zvýšení veřejných výdajů. Je proto zcela legitimní zahájit veřejnou a věcnou diskusi o původu veřejného dluhu, provést veřejný audit veřejných dluhů s cílem zjistit jejich skutečnou objektivní příčinu.

Věří se také a hospodářská politika vlád to tvrdě prosazuje – aniž by to bylo empiricky zdokumentováno – že nižší daně znamenají stimulaci ekonomického růstu provázeného zvýšením vládních příjmů. Evropské státy, vč. ČR začaly v tomto směru napodobovat daňovou politiku, založenou na snižování daní, uplatňovanou v USA. Snižování daní a pojistného na sociální zabezpečení (snižování zdanění podnikových zisků, příjmů nejbohatších lidí, majetkových daní, atd.) se stále rozšiřuje, ale jejich příznivý dopad na ekonomický růst byl a je stále velmi nejistý a neprůkazný. Jisté je jen to, že v důsledku potlačování přerozdělovací funkce daňové politiky se souhrnně zhoršují jak sociální nerovnosti, tak deficity veřejných financí.

Na základě této daňové politiky si byly vlády nuceny půjčovat peníze na finančních trzích s cílem profinancovat deficity veřejných financí vytvořených tímto způsobem. Ve skutečnosti nárůst veřejného dluhu v Evropě, ale zřejmě jistě i v USA není výsledkem ani expanzivní výdajové keynesiánské politiky, ani drahé, rozhazovačné sociální politiky, ale je mnohem více důsledkem provádění hospodářské politiky ve prospěch privilegovaných vrstev: tím, že tato daňová politika snížila daně a pojistné na sociální zabezpečení těm, kteří to nejméně potřebují. Tyto kategorie obyvatel si za peníze ušetřené díky jejich nižšímu zdanění mohou dále zvyšovat své příjmy nákupem dobře úročených a bezpečných státních cenných papírů, které jsou státy nuceny emitovat, aby mohly profinancovat deficity veřejných financí – vyvolané převážně daňovými úlevami a škrty. Jejich splácení ovšem státy provádí na základě výběru peněz z daní od všech daňových poplatníků.

Veřejný dluh se tak stává mechanismem pro skryté přerozdělování bohatství ve společnosti od nižších do vyšších příjmových vrstev od běžných daňových poplatníků na držitele státních dluhopisů,

kteří prostřednictvím veřejného dluhu tak získávají soukromou rentu. Cílem veřejné politiky v této oblasti by tedy mělo být: navrátit přímým daním jejich výrazně přerozdělovací charakter a to zejména potlačením daňových úlev, zdaněním některých dosud nezdaňovaných subjektů a zvýšením daně z příjmu a z majetku.

Literatura:

Cihelková, E. a kol.: Světová ekonomika – obecné trendy rozvoje, C.H. Beck, Praha 2009, ISBN 978-807400-155-0.

Foster, J.B.-Magdoff,F.: The Great Financial Crisis: Causes and Consequences, Monthly Review Press, New York 2009.

Kindleberger, Ch. P.: Manias, Panics, and Crashes: A Mystery of Financial Crises, Hoboken, New Jersey, John Wiley and Sons 1978.

Kohout, P.: Finance po krizi, Grada Publishing, Praha 2009, ISBN, 978-80-247-3199-5.

Krugman, P.: Návrat ekonomické krize, Vyšehrad, Praha 2009, ISBN 978-80-7021-984-3.

Kovanda, L.: Příběh dokonalé bouře, knižní edice Týden, Mediacop, Praha 2010.

Manifeste d'économistes atterrés, www.atterres.org.

Minsky, H. P.: A Biographical Dictionary of Dissenting Economists, Northampton, Massachusets, Edward Edgar 2000.

Musílek, P. a kol.: Analýza příčin a důsledků české finanční krize 90. let, Katedra bankovníctví VŠE, Praha 2004.

PRŮZKUM FINANČNÍ GRAMOTNOSTI

SURVEY OF FINANCIAL LITERACY

Zdeněk Puchinger

Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta

Anotace: Finanční krize nám mohla připomenout, že finanční gramotnost je jednou z podstatných skutečností, která ovlivňuje celkovou situaci v ekonomice. V polovině roku 2008 zazněla nepřeborná řada informací o finanční krizi, většinou ale orientovaná na instituce finančního trhu. Podstatné subjekty jak strany nabídky, tak i poptávky – tedy domácnosti – jakoby neexistovaly a neovlivňovaly svým rozhodováním celkovou ekonomickou situaci, zejména v oblasti likvidity bankovních i dalších subjektů.

Obsahem tohoto příspěvku je komparace výsledků průzkumu finanční gramotnosti vzniklých na základě šetření provedených v průběhu měsíce října 2008 a října 2011.

Abstract: Financial crisis remind us that financial literacy is one of the essential facts which affect the overall situation in the economy. In 2008 called endless series of information the financial crisis, but mostly focused on the financial institution market. Substantial bodies both the supply and demand - the home - as if there were, and did not affect his decision-making overall economic situation, especially in the area of bank liquidity and other entities. The content of this paper is a comparison of the results of a survey of financial literacy resulting from investigations conducted during the month of October 2008 and October 2011.

Klíčová slova: finanční krize, finanční gramotnost, peněžní trh, kapitálový trh.

Keywords: financial crisis, financial literacy, money market, capital market.

Pojem finanční gramotnost je pojmem frekventovaným již řadu let, a to nejenom v České republice, ale v celém světě. Obecným důvodem může být (je) zejména významný růst zadluženosti domácností, jejíž nezvládnutí přináší výrazné problémy jak domácnostem samým, tak ekonomice jako celku a může se projevit zejména v oblasti plynulosti peněžních toků bankovního systému.

Konkrétními faktory, které působí na následné nezvládnání finanční situace domácnosti, mohou být zejména:

- výrazně agresivní marketingové nástroje prodejních subjektů, které významně ovlivňují způsob rozhodování domácnosti,
- prohlubující se složitost operací na finančním trhu, která se projeví v sofistikovaných postupech např. bankovního systému,
- nereagující domácnosti na změny na trhu z pohledu změny úrovně znalostí.

Reakce na potřebu finančního vzdělávání (financial education) s cílem zvýšení finanční gramotnosti (financial literacy) ve světě je možno dokumentovat na aktivitách a opatřeních OECD, EU, Světové banky a v tuzemském prostředí i na činnosti vlády a ministerstva školství, České národní banky.

V ČR nalezneme počátky řešení finanční gramotnosti v roce 2005 v některých opatřeních Ministerstva financí

a snahou a vytvoření systematického dalšího postupu v této oblasti. Teprve na základě ověření znalostí obyvatelstva v roce 2007, které prováděl STEM,¹ a ze kterého vyplynul výrazný deficit znalostí, byla následně koncipována „Strategie finančního vzdělávání“ a až v roce 2010 byla realizována aktualizace strategie, která existuje pod označením „Národní strategie finančního vzdělávání 2010“.

Součástí „Strategie 2007“ jsou i zpracované *standardy finanční gramotnosti* ve třech úrovních, tedy

1. standard pro žáka prvního stupně základní školy,
2. standard pro žáka druhého stupně základní školy,
3. standard pro žáka střední školy, který je i standardem pro dospělého občana.

Implementace do výuky škol byla zahájena v roce 2007, ale pouze u středních škol, u základních škol se předpokládá implementace teprve v období let 2011 až 2013.

(Pro srovnání možného přístupu vlády k řešení finanční gramotnosti je rok zavedení povinné výuky finanční gramotnosti např.: Jižní Korea – 1954, Japonsko - 1970, Itálie - 2009).

Dostupné informace a programy vzdělávání jsou dostupné prostřednictvím internetu např. na:

Česká republika

<http://www.dolceta.eu/ceska-republika/Mod7/>

Evropská unie

<http://www.financial-literacy.eu/cms/>

OECD

www.financial-education.org

<http://www.financialliteracy.org.nz/international/oecd-international-network-financial-education>

USA

www.mymoney.gov/default.shtml

Velká Británie

www.fsa.gov.uk

Světová banka

<http://www.worldbank.org/eca/consumerprotection>

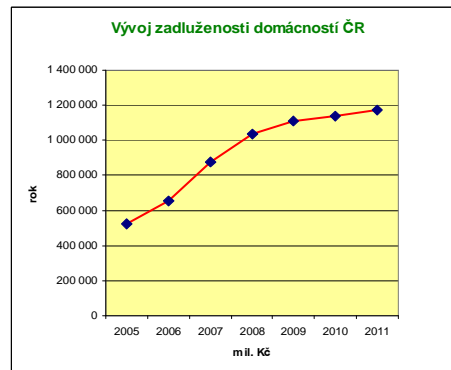
V úvodu konstatovaný nepříznivý vývoj zadlužování domácností, který má negativní dopad na národní ekonomiku v celé řadě zemí, je možno zjistit a doložit i na datech vývoje v ČR – viz tabulku č. 1 s daty vývoje zadluženosti domácností, přičemž jako negaci lze označit i zvyšující se podíl zadluženosti domácností na HDP. Tabulka č. 2 pak s daty o vývoji počtu zahájených exekučních řízení dokumentuje reálný projev nezvládnutého zadlužení, tzn. splácat akceptované závazky.

Je nutno si ale uvědomit, že *finanční gramotnost* nemůže být nástrojem řešení existující zadluženosti, ale může působit jako *nástroj preventivní*, tedy nástroj, který umožní kvalifikovanějším způsobem rozhodovat na současném i budoucím finančním trhu.

Tabulka č. 1 – data k vývoji zadluženosti domácností

Zadluženost domácností ČR		HDP	Podíl zadluženosti na HDP
rok	mil. Kč	mld. Kč	%
2005	522 848	3 116,1	16,8
2006	655 436	3 352,6	19,6
2007	875 332	3 662,6	23,9
2008	1 034 498	3 848,4	26,9
2009	1 108 504	3 739,2	29,6
2010	1 136 161	3 775,2	30,1
2011	1 170 9014		

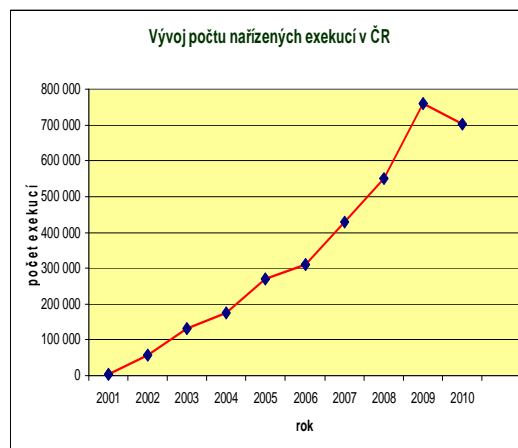
Graf č. 1 – vývoj zadluženosti



Tabulka č. 2 – vývoj počtu nařízených exekucí v ČR

rok	počet nařízených exekucí
2001	4 302
2002	57 954
2003	132 469
2004	177 060
2005	270 480
2006	309 457
2007	427 800
2008	551 128
2009	760 923
2010	701 900

Graf č. 2 – počet nařízených exekucí



Data o počtu nařízených exekucí jsou čerpána za statistik Komory exekutorů.

Pro ověření vývoje potřebné finanční gramotnosti bylo provedeno šetření s cílem porovnat změnu úrovně základních znalostí s odstupem 3 let. Základem pro srovnání byla data z provedeného šetření provedeného v říjnu roku 2008, jehož výsledky byly publikovány⁶ ve sborníku konference AEDUCA 2008. Současně byly zjištěné výsledky doplněny o vybrané závěry zjištěné šetřením finanční gramotnosti v roce 2007 a 2010 provedené agenturou STEM pro potřeby vlády a ministerstva financí.⁸

V prováděných šetřeních byl v roce 2008 dotazován soubor 146 respondentů a v říjnu roku 2011 soubor 111 respondentů. Základní charakteristika obou skupin respondentů je zachycena v tabulkách č. 3 až 6.

Tabulka č. 3 – věková struktura respondentů

Věková skupina	18 – 25 let	25 – 40 let	40 a více let
podíl v % 2008	45,9	32,9	21,2
podíl v % 2011	75,7	9,0	15,3

Tabulka č. 4 – struktura dosaženého stupně vzdělání respondentů

Stupeň vzdělání	základní	Střední	vysokoškolský
podíl v % 2008	0	63,7	36,3
podíl v % 2011	0	92,8	7,2

Tabulka č. 5 – struktura typu vzdělání respondentů

Obor vzdělání	ekonomický	humanitní	technický	jiný
podíl v % 2008	17,8	60,9	4,1	17,2
podíl v % 2011	60,4	18,0	4,5	17,1

Tabulka č. 6 – členění respondentů podle krajů trvalého bydliště

bydliště	HKK	PAK	JHM	OLK	MSK	ostatní
podíl v % 2008	6,2	6,2	11,0	34,9	17,8	23,9
podíl v % 2011	0	4,5	5,4	72,1	9,9	8,1

Základní představa respondentů o významu finanční gramotnosti je zachycena v údajích tabulek č. 7 a 8 a z uvedených údajů je možno vyvodit, že existuje povědomí o potřebě znalostí v oblasti finanční a současně, že i nadále stávající obsah výuky na školách není v oblasti finančních záležitostí dostatečný.

Tabulka č. 7 – odpověď na otázku:

„Myslíte si, že je potřebné znát pojmy z finanční oblasti a rozumět jim?“

odpověď	počet	% podíl
určitě ne	0	
ne	1	0,9
ano	49	44,1
určitě ano	61	55,0

Tabulka č. 8 – odpověď na otázku:

„Domníváte se, že jste získal(a) prostřednictvím školního vzdělávání dostatek informací pro orientaci na finančním trhu?“

odpověď	počet	% podíl 2011	% podíl 2007
určitě ne	11	9,9	52
ne	53	47,7	33
ano	41	36,9	12
určitě ano	6	5,4	3

Jedna ze základních znalostí při užívání peněz, tzn. vyčíslení úroku, jehož velikost je podstatnou skutečností při využití zejména cizích zdrojů (úvěry, půjčky) činí podstatné části respondentů i nadále problémem. Zejména v oblasti spotřebitelských úvěrů je tato skutečnost výrazně patrná. Výsledky jsou zřejmé z následujících tabulek č. 9 až 11.

Tabulka č. 9 – odpověď na otázku:

„Myslíte si, že když půjčíte částku 100 tis. Kč na dobu 2 let a bude Vám vyplacen úrok 1 600 Kč bude tato výše úroku adekvátní?“

odpověď	počet	% podíl 2011	% podíl 2008
Úrok je adekvátní	16	14,4	
Úrok je nízký- správná odpověď	77	69,4	45,2
Úrok je příliš vysoký	13	11,7	
Nevím, jaká odpověď je správná	5	4,5	

(Závěr z průzkumu STEM 2010: „Jen 17 % lidí dokáže správně spočítat úročení úvěru“9)

Tabulka č. 10 – odpověď na otázku:
 „O pojmu RPSN můžete prohlásit, že: “

odpověď	Počet 2011	% podíl 2011	% podíl 2008
vím, co znamená	43	38,7	24,1
příliš jistý si nejsem	53	47,7	43,7
nevím	15	13,5	32,2
pojem není podstatný	0	0	0

(Závěr z průzkumu STEM 2010:10 „Jen necelá třetina lidí ví, co znamená zkratka RPSN. Přesně rozepsat tuto zkratku dokáže necelá třetina z těch, kteří tvrdí, že vědí, co znamená.“)

Tabulka č. 11 – odpověď na otázku:
 „Které kritérium by pro Vás bylo nejdůležitější při nákupu prostřednictvím spotřebitelského úvěru?“

odpověď	počet	% podíl 2011	% podíl 2007
roční úroková sazba	43	38,7	34
RPSN	38	34,2	19
velikost splátky	17	15,3	18
poskytovatel úvěru	8	7,2	21
nevím	5	4,5	8

Tabulka č. 12 – odpověď na otázku:
 „Máte představu o velikosti míry inflace v ČR – uveďte ji za rok 2010 a za rok 2007“

(Jako správné byly hodnoceny údaje s tolerancí $\pm 0,2\%$)

odpověď	počet	% podíl
Správně r. 2010	9	8,1
Správně r. 2007	13	11,7

(Závěr z průzkumu STEM 2010: „Naprostá většina lidí nedokáže odhadnout míru loňské inflace, ale tři pětiny lidí vědí, co by se v případě zvýšení inflace stalo s jejich penězi.“11)

Tabulka č. 13 – odpověď na otázku:

„Získali jste informace, že se předpokládá stabilní míra inflace v české ekonomice pro dalších 6 měsíců ve výši 2,5% a v jiné ekonomice nárůst míry inflace z 2,4% na 5,8%. Tato skutečnost se:“

odpověď	Počet 2011	% podíl 2011
projeví se zpevněním směnného kurzu Kč	65	58,6
nebude mít dopad na směnný kurz	1	0,9
projeví se oslabením směnného kurzu Kč	30	27
nevím, kterou odpověď zvolit	15	13,5

Tabulka č. 14 – odpověď na otázku:

„Formy „spoření“ (investování) mohou být různé. Myslíte si, že:“

odpověď	Počet 2011	% podíl 2011	% podíl 2008
každá forma má vlastní „měřitelné“ riziko	82	73,9	67,3
míra rizika je u všech forem stejná	12	10,8	
míra rizika je různá, ale neměřitelná	16	14,4	
investování rizika nepřináší	0	0	
nevím, kterou odpověď zvolit	1	0,9	

Tabulka č. 15 – odpověď na otázku:

„Každý měsíc budete mít k dispozici 3 000,- Kč volných peněžních prostředků. Jak s nimi naložíte?“

odpověď	Počet	% podíl 2011	% podíl 2007
ponechám na běžném účtu	37	33,3	30
uložím doma „pod polštář“	4	3,6	37
přehodnotím svoji spotřebu a následně vhodně utratím	14	12,6	22
vyberu vhodný podílový fond a začnu investovat	40	36,0	8
zvolím zcela jinou variantu	16	14,4	3

(Závěr z průzkumu STEM 2010: „Lidé jsou při výběru spořicíh a investičních produktů opatrní. Co nejméně rizikové produkty si rozhodně vybírá 63 % respondentů.“¹²)

Z údajů tabulky č. 15 je patrný názorový posun respondentů v hospodaření s volnými prostředky ve prospěch investování (kolektivního investování). S tímto konstatováním však již nekorespondují údaje v tabulkách č. 16 a 17, které jsou orientovány na znalosti z oblasti kapitálového trhu.

Tabulka č. 16 – odpověď na otázku:

„Dokážete vysvětlit obsah a smysl pojmu „spořicí dluhopis“?“

odpověď	počet	% podíl
ano	3	2,7
ne	64	57,7
asi ano	44	39,6

Tabulka č. 17 – odpověď na otázku:

„Víte o existenci a fungování systému SPAD na Burze cenných papírů Praha?“

odpověď	počet	% podíl	
		2011	2008
ano	8	7,2	30,1
ne	103	92,8	69,9

Tabulka č. 17 – odpověď na otázku:

„Je pro Vás přirozené sestavovat pravidelně rozpočet domácnosti?“

odpověď	Počet 2011	% podíl 2011	% podíl 2007
nesestavuji	26	23,4	34
sestavuji příležitostně	49	44,1	40
sestavuji pravidelně	36	32,5	26

Tabulka č. 18 – odpověď na otázku:

„Pokud byste dospěli k závěru o vlastní potřebě doplnění si znalostí o fungování peněz a o finančním trhu, pak vhodnou formou by pro Vás bylo využití formy:“

odpověď	Počet 2011	% podíl 2011	% podíl 2008
„klasická“ forma učitel-žák	46	42,2	32,9
distanční forma	31	28,4	23,3
samostudium	9	8,3	12,3
interaktivní program na internetu	23	21,1	31,5

Na doplňkovou otázku ověřující znalost libovolného výukového programu dostupného prostřednictvím internetu dokázalo uvést konkrétní příklad 13,7% v roce 2008 a pouze 4,5% dotazovaných v roce 2011.

Závěr

Přesto, že zejména oficiální místa uznávají význam řešení finanční gramotnosti, je možno konstatovat řadu skutečností, které o výrazně příznivějším vývoji nesvědčí, tedy:

- a) ověřením změny finanční gramotnosti s odstupem 3 let se dají konstatovat velmi malé změny směrem k získání většího rozsahu a kvality v oblasti finanční,
- b) nízká úroveň finanční gramotnosti pak může být výrazným faktorem nezvládnutí finančních toků v rámci domácností, což se dá dokumentovat vývojem počtu zahajovaných exekučních řízení v ČR,
- c) pokud si uvědomíme časový postup oficiálních míst v řešení finanční gramotnosti, pak občan, který bude mít základní finanční vzdělání (od základní po střední školu) se v ekonomice objeví po roce 2030,
- d) z vyjádřeného zájmu o formu dalšího vzdělávání ze strany respondentů je současně patrné, že více, než 70% respondentů by očekávalo možnost získání znalostí „ve škole“. Vlastní zájem a iniciativa členů domácnosti o sebevzdělávání je velmi malá.

Zdroje informací:

Puchinger, Z. *Finanční krize z druhé strany*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008. ISBN: 978-80-244-2209-1

http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Vyzkum_Financni_gramotnost_2007_STEM_pdf.pdf

(10.10.2011)

[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/EXT - PPT_zaverecna_zprava_mereni_FG - plne_zneni.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/EXT_-_PPT_zaverecna_zprava_mereni_FG_-_plne_zneni.pdf)

(10.10.2011)

http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MF_FG_Shrnuti_rok_2010.pdf (10.10.2011)

http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Narodni_strategie_Financniho_vzdelavani_MF2010.pdf

(12.10.2011)

http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.PARAMETRY_SESTAVY?p_sestuid=1538&p_strid=AD&p_lang=CS (15.10.2011)

<http://www.ekcr.cz/1/statistiky/87-statistiky?w=> (14.10.2011)

http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_cr

Poznámky:

1 http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Vyzkum_Financni_gramotnost_2007_STEM_pdf.pdf

2

http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.PARAMETRY_SESTAVY?p_sestuid=1538&p_strid=AD&p_lang=CS

3 Data ČSÚ: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_cr

4 Údaje k datu 31.8.2011

5 <http://www.ekcr.cz/1/statistiky/87-statistiky?w=>

6 Puchinger, Z. *Finanční krize z druhé strany*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008.

7 http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Vyzkum_Financni_gramotnost_2007_STEM_pdf.pdf

8 [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/EXT - PPT zaverecna zprava mereni FG -
_plne_zneni.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/EXT_-_PPT_zaverecna_zprava_mereni_FG_-_plne_zneni.pdf)

9 http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MF_FG_Shrnuti_rok_2010.pdf str.

10 http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MF_FG_Shrnuti_rok_2010.pdf str.

11 http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MF_FG_Shrnuti_rok_2010.pdf str.

12 http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MF_FG_Shrnuti_rok_2010.pdf str.

Kontakt na autory:

ing. Zdeněk Puchinger

Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra aplikované ekonomie

Křížkovského 12

779 00 Olomouc

email: zdenek.puchinger@upol.cz

HODNOCENÍ ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ EVALUATION OF KNOWLEDGE WORKERS

Marek BOTEK

Vysoká škola chemicko technologická v Praze

Anotace: *Hodnocení pracovníků tvoří podstatnou součást jejich řízení. Pracovní výsledky znalostních pracovníků však mnohdy nelze jednoduše kvantifikovat a standardizovat. Hodnocení pouze přes finanční přínos může být problematické, a proto se v těchto případech mohou s úspěchem uplatnit měkké techniky hodnocení. Jednou z nich je 360 stupňová zpětná vazba. Tato technika je použitelná také např. pro hodnocení efektivity vzdělávací činnosti, která je pro znalostní pracovníky nezbytná.*

Přestože existují mnohá komerční řešení implementace a realizace hodnocení pomocí 360 stupňové zpětné vazby, lze ji v malé či střední firmě realizovat i svépomocí, případně s využitím poradenství firem. Tento příspěvek se zaměřuje právě na popis realizovaného hodnocení 15 členů vrcholového a středního managementu významné papírenské společnosti. Příspěvek popisuje kritická místa v procesu hodnocení a zaznamenává rozdíly proti obvykle uváděným teoretickým popisům metody.

Abstract: *Employees' evaluation is an essential part of their management. Work results of knowledge workers, however, often can not be easily quantify and standardize. Evaluation using only financial benefit can be problematic, so in these cases could be soft evaluation techniques successfully applied. One of these methods is 360 degree feedback. This technique is applicable for evaluating the effectiveness of educational activities too, which are necessary for knowledge workers.*

Although there are many commercial solutions of implementation and evaluation a 360 degree feedback, in small or medium-sized companies it can be realized even by yourself, or by using consulting firms. This paper focuses on describing a realized evaluation from 15 members of top and middle management of a major paper company. This paper describes critical points in the evaluation process and records the differences in comparison to the usually reported theoretical descriptions this methods.

Klíčová slova: *hodnocení, měkká data, 360 stupňová zpětná vazba, implementace hodnocení.*

Keywords: *evaluation, soft data, 360degree feedback, implementation of evaluation.*

Afiliace ke grantu: *Příspěvek byl vypracován v souladu s výzkumným projektem MSM 6046137306*

1 Úvod

Hodnocení pracovníků má v procesu řízení výkonu a potažmo v řízení podniku nezastupitelné místo. Díky objektivnímu hodnocení lze poznat nejenom míru plnění stanovených cílů, ale případně také výkyvy ve výkonech jednotlivců, či dokonce odhalit jejich potenciální, zatím nevyužívané možnosti. Relativně jednoduché může být hodnocení v případě pracovníků, kteří vytvářejí definovatelné fyzické produkty, pro které lze stanovit požadované normy či standardy. Porovnáním výsledků s těmito kritérii lze pak objektivně zjistit velikost existujících odchylek.

Pokud je ale výsledkem činnosti služba, pokud pracovníci nemohou sami ovlivnit celý proces výroby, pokud v pracovních aktivitách úzce spolupracují s kolegy a v mnoha dalších případech je hodnocení podle výsledků činnosti nedostatečné. V těchto případech se jako vhodnější jeví údaje vycházející z posuzování. Oblasti hodnocení pak mohou být např. (Wagnerová 2008, str. 65):

- „pracovní výkon,
- osobnost,
- odbornost,
- vztah k firmě,
- oblast řízení (např. EVA).“

Konkrétní přehled používaných kritérií je u různých autorů různý, shodují se ale v tom, že kritéria by měla být co nejvíce objektivní, měřitelná a hlavně předem známá všem hodnoceným. Takové hodnocení pak může být použito nejenom pro účely odměňování, ale také pro kariérní plánování a má rovněž velkou motivační hodnotu. (Armstrong 2002; Halík 2008; Plamínek 2008; Wagnerová 2008)

V případě znalostních pracovníků je při hodnocení vhodné zohledňovat nejenom minulé výsledky, ale predikovat také jejich budoucí výkon. Vzhledem k povaze jejich přínosů je vhodné, aby se neustále snažili rozšiřovat své znalosti. V rámci hodnocení by proto měly být zohledňovány také účasti na školeních či rozšiřování sítí kontaktů. Řízení jejich pracovního výkonu je pak skutečně strategický a integrovaný proces, který přináší organizaci soustavný úspěch tím, že zlepšuje pracovní výkon lidí, kteří v ní pracují, a tím, že rozvíjí schopnosti jednotlivých pracovníků i týmů. (Armstrong 2009, str. 330)

Pro takto komplexně pojaté hodnocení se jako velmi vhodné jeví Behaviorální systémy hodnocení, Řízení podle cílů či Třistašedesátistupňová zpětná vazba (360 ZV). Mezi behaviorální systémy hodnocení patří např. Technika kritického incidentu (CIT – Critical incident technique), Behaviorálně zakotvené hodnotící škály (BARS – Behaviorally Anchored Rating Scales) či Behaviorálně observační škály (BOS – Behaviorally Observation Scales). (Wagnerová 2008, str. 69) Řízení podle cílů (MBO – Management by Objectives) je již poměrně dobře známá Druckerova koncepce, ale 360stupňová zpětná vazba bývá pořád ještě v praxi poměrně neznámá metoda, což je poněkud nevýhodné, jelikož v jejím rámci mohou být hodnocené nejrůznější pozorovatelné aspekty chování hodnoceného.

2 Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Jde o relativně nový koncept hodnocení (Wagnerová 2008), který největšího rozvoje dosahoval v 90. letech minulého století ve Spojených státech amerických, ale jeho počátky lze podle některých autorů dohledat už v období druhé světové války (Kubeš 2008) či krátce po ní (Lepsinger,

Lucia 1997). Metoda má poskytnout komplexní pohled na hodnoceného, a proto jsou hodnotiteli nejenom nadřizený, ale také kolegové a podřízení hodnoceného pracovníka. V některých modifikacích se do hodnocení zapojují také zákazníci či dodavatelé, tj. lidé mimo hodnocenou firmu. (Lepsinger, Lucia 1998; Rogers 2002) Součástí hodnocení je vždy také sebehodnocení. Tato metoda tedy v současnosti patří mezi populární techniky, využívající více hodnotitelů (Alimo-Metcalfe 1998).

Z hlediska hodnocení znalostních pracovníků je zaznamenáníhodné, že mnohdy se toto hodnocení nepoužívá za účelem odměňování, ale pouze pro rozvoj hodnoceného pracovníka. (Tyson, Ward 2004) Nejenom v tomto případě je pak nejdůležitější a také nejtěžší částí hodnocení definování posuzovaných kompetencí. (Wagnerová 2008)

Podle Kubeše (Kubeš 2008) je v rámci realizace 360stupňové zpětné vazby potřebné uskutečnit několik dílčích aktivit. Jedná se o:

- přípravu organizace,
- design nástroje,
- sběr dat,
- individuální zpětnou vazbu a
- následný rozvoj hodnoceného.

Správná realizace 360stupňové vazby může být dosti nesnadná záležitost a snad i to je důvod, proč přes mnohá pozitivní vyjádření existují i studie, podle kterých nepřináší žádané efekty. Mezi nejvýznamnější patrně patří výsledek meta analýzy empirických studií, provedený DeNisim a Klugerem, kteří zjistili, že 38 procent efektů 360 ZV bylo negativních (De Nisi, Kluger 2000, str. 130) a zjištění Atwaterova týmu, že jenom 50 procent manažerů je schopno se ze zpětné vazby poučit (Atwater et al. 2000). Lze se setkat s množstvím článků (Atkins, 2006; Culbert, 2008), které nepodporují hodnocení pomocí metodou 360stupňové zpětné vazby, a to z důvodu neobjektivnosti vybraných hodnotitelů.

Považuji proto za důležité, věnovat pozornost všem bodům implementačního procesu 360 ZV.

2.1 Příprava organizace

Existuje celá řada praktických doporučení jak postupovat (Antonioni, 1996; Jones and Bearley 1996; Bracken et al. 2001), ale patrně nejdůležitější je, aby byl se zavedením v organizaci obecný souhlas. Je pravděpodobné, že požadavek na zavedení metody přijde od vedení či dokonce od majitelů společnosti. Nicméně koncept komplexního hodnocení musí přijmout a pochopit také všichni hodnotitelé, aby hodnotili objektivně a pouze v rámci svých kompetencí, a také hodnocení, aby výsledky 360 ZV použili pro svůj další rozvoj a neodmítali je. I přes snahu hodnotitelů, může být vlastní hodnocení ovlivněno např. proměnlivostí zkoumaného objektu (hodnoceného), kdy se posuzované chování vyskytuje různě v průběhu hodnoceného intervalu a samozřejmě svou roli hraje i vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným. Budeme předpokládat, že vliv dalších faktorů ovlivňující spolehlivost, které definuje Wagner (Wagner 2009), a to vymezenost zkoumaného objektu, kompetence hodnotitele a jednoznačnost posuzované vlastnosti, bude co nejmenší díky poučení všech zúčastněných a kvalitní práci na designu nástroje.

V popisovaném podniku byl požadavek na zavedení metody rovněž shora, poté, co bylo v roce 2009/2010 pomocí metody 360stupňové zpětné vazby ohodnoceno vedení společnosti. Druhým důvodem pro její využití byla snaha pomoci v rozvoji manažerům, kteří většinou byli na své pozice povýšení z nemanážerských pozic a neměli všechny potřebné kompetence.

Vedení společnosti se rozhodlo realizovat hodnocení samostatně, resp. s využitím studenta v rámci předdiplomní praxe. Touto cestou získali přístup nejenom ke znalostem studenta a jeho školitele, ale potažmo i k dalším informacím z mateřského ústavu studenta a dokonce i konzultantů poradenských společností, se kterými některé své kroky diplomantka konzultovala. Pouze na konzultaci před předáváním individuálních zpětných vazeb byl společností najat externí odborník – poradce.

Se zavedením hodnocení metodou 360stupňové vazby byli seznámeni všichni hodnocení zaměstnanci, byly jim vysvětlené důvody a představená pozitiva tohoto hodnocení. Vzhledem k tomu, že ve vztahu ke svým kolegům byli také hodnotiteli, byla zde rovněž zmíněna základní pravidla pro hodnocení a možná úskalí metody. Lze říci, že využití této metody bylo ve sledovaném podniku přijímáno pozitivně.

2.2 Design nástroje

Jádrem je již zmíněné definování posuzovaných kompetencí. Na jejich základě se vytvoří konkrétní otázky, resp. tvrzení, které budou použité v hodnoticích dotaznících. Doporučený počet otázek se u různých autorů pohybuje v rozmezí 10 až 200. (Kubeš 2008) Zásadně by to však měly být otázky orientované na pozorovatelné chování (Whiddett, Galpin 2002), které navíc pro hodnoceného může být zdrojem pro další rozvoj. Přestože je to logické, je důležité se před použitím dotazníku ujistit, že otázky jsou jasné a srozumitelné a že každá měří pouze jednu dimenzi.

V souladu s používanou stupnicí je potřebné se rovněž snažit o jednoznačnou srozumitelnost odpovědí. Např. mírný souhlas s tvrzením „manažer srozumitelně deleguje úkoly“ je možné chápat buď tak, že manažer to občas dělá výborně a občas ne moc dobře, ale také tak, že to obvykle dělá na průměrné úrovni.

Požadavek zadavatele v uváděném podniku byl ohodnotit 15 členů, tj. celé vrcholové a střední vedení, s výjimkou generálního ředitele (který byl jako člen vedení společnosti hodnocen rok předtím). Tito hodnocení nominovali své hodnotitele, všichni byli poučeni o významu metody i způsobech a využití hodnocení. Celkem bylo do projektu hodnocení zapojeno 70 osob a rozesláno bylo 169 hodnoticích dotazníků.

Původní požadavek zněl na 20-30 dotazů. Byl proto připraven výběrový soubor 45 dotazů ze šesti kompetenčních oblastí a po konzultaci s vedením (zadavatelem) bylo všech 45 dotazů použito. Následoval pretest ke zjištění srozumitelnosti a jednoznačnosti dotazů, po kterém byl dotazník definitivně upraven a rozeslán.

2.3 Sběr dat

Samotný sběr dat není velkým problémem, i když je nutné postarat se o zachování anonymity hodnotitelů a přitom je umět jednoznačně přiřadit do jednotlivých skupin (podřízení, kolegové, atd.). Do oblasti sběru dat se však zařazuje také problematika hodnotitelů, jejich nominování a školení. Je vhodné, když nominace hodnotitelů navrhne hodnocený, ale mělo by být následně revidováno jeho nadřízeným, případně personalistou. Hodnotitelé by měli být pokud možno nestranní a schopni posoudit celou škálu posuzovaného hodnocení.

I přesto, že ve sledovaném podniku byli hodnocení i hodnotitelé o metodě předem důkladně informováni, byl spolu s dotazníkem rozeslán i průvodní dopis, ve kterém se podrobně vysvětloval způsob vyplňování dotazníků a prezentace, která popisovala metodu, její výhody a zejména informaci

o naprosté anonymitě hodnotitelů. Vzhledem k tomu, že realizátorem hodnocení byla třetí osoba, byla většina dotazníků rozeslána v elektronické podobě a respondenti je přímo ze svých emailových adres odesílali zpátky. Jejich anonymita byla zaručena tím, že hned po obdržení byla data přepsána do souhrnných tabulek a následně se s původními daty již nepracovalo a nebyly poskytnuty nikomu z vedení ani zaměstnanců podniku. Rovněž o výsledcích byly informováni pouze hodnocení pracovníci a už ne jejich nadřízení.

Sběr dat trval tři týdny a všechny dotazníky se vrátily vyplněné, byť některé hodnotitele bylo potřebné opakovaně urgovat. Zde byla výhoda neanonymního odesílání dat, protože bylo vždy zřejmé, kdo z hodnotitelů zatím své odpovědi neodeslal.

Jako největší problém se ukázalo zpracování dat, protože bylo potřebné vytvořit vlastní metodu, jak při vyhodnocování dat postupovat. Z dostupné literatury bylo zjištěno, které závěry se obvykle poskytují při individuální zpětné vazbě a při vyhodnocování se vytvořily tabulky a grafy v MS Excel tak, aby bylo možné poskytnout obdobná data. Vytvoření metodiky pro vyhodnocování dat se tedy jeví jako největší problém při realizaci 360stupňové zpětné vazby svépomocí.

2.4 Individuální zpětná vazba

Zpětná vazba je vždy zdrojem důležitých informací. V tomto případě jde o zprávu, která obsahuje mnoho čísel a grafů, ze kterých si hodnocený sám vyvozuje závěry. Zejména technické typy lidí mají tendenci číst pouze čísla, posuzovat je izolovaně a zejména vzhledem k možným extrémním polohám. Proto je vhodné, když zprávu předává školený facilitátor. Ani on a ani vypracovaná zpráva by neměly navrhnout řešení, ale facilitátor může hodnoceného upozornit na významné příčinné souvislosti, vysvětlit nejasné výsledky ve zprávě a hlavně dobře naslouchat a klást otázky tak, aby si hodnocený vytvořil co nejlepší „akční rozvojový plán“. Někdy je facilitátorem nadřízený (případně je při poskytování individuální zpětné vazby přítomen), ale může to přinášet problémy tím, že je hierarchicky výše postavený a taky byl jedním z hodnotitelů, a proto hrozí, že se poskytování zpětné vazby stane obranou ze strany hodnoceného.

V případě, kdy je individuální zpráva poskytnuta výlučně hodnocenému, by nadřízený při jejím poskytování rozhodně přítomen být neměl. Pokud zprávu dostává i nadřízený a zejména v případech, kdy je nadřízený zkušeným facilitátorem a zároveň i koučem hodnoceného, je naopak předání zprávy jeho prostřednictvím možností ještě více prohloubit jejich vzájemné vztahy.

Ve sledovaném podniku se rozhodli pro variantu individuálního setkání každého hodnoceného s personalistkou. Jak již bylo naznačeno, předtím absolvovala jednodenní školení od externí firmy, která se realizací 360° zpětné vazby v podnicích zabývá a samozřejmě se podrobně seznámila s vypracovanými individuálními hodnotícími zprávami, připravenými diplomantkou. Tyto zprávy byly v rozsahu cca 6 stran pro každého hodnoceného a obsahovaly všechna souhrnná data v přehledné podobě tabulek a grafů. V tabulkách byly průměrné hodnoty každé položky od všech skupin hodnotitelů (podřízení, kolegové, nadřízení, sebehodnocení), přičemž významné rozdíly byly vyznačené barevně, a to dvěma barvami podle míry významnosti.

2.5 Rozvoj hodnoceného

Hlavním důvodem realizace 360stupňové zpětné vazby by měl být rozvoj hodnoceného. Vypracování kvalitního rozvojového plánu výrazně napomůže co nejdokonalejší pochopení individuální zpětné vazby a projednání relevantních výsledků s bezprostředním nadřízeným.

Hodnocený poté ví, jaké chování se od něj očekává a má zpětnou vazbu, jak jeho chování vnímají ostatní. (Drew 2009) Facilitátor by mu měl pomoci s identifikací toho, co by měl přestat dělat, co by naopak měl začít dělat a toho, v čem je dobrý a v čem by tudíž měl pokračovat.

Proces růstu je nepřetržitý, a proto by mělo být cca ve dvouletých intervalech hodnocení pomocí 360stupňové zpětné vazby opakováno. Častější opakování by se sice bylo žádoucí z hlediska zpětné vazby na předpokládaný rozvoj, ale vzhledem k požadavkům na čas a soustředění hodnotitelů je nevhodné. Příliš častá nutnost hodnotit, stejně tak i příliš mnoho hodnocení, které musí posuzovatelé v krátkém časovém úseku realizovat, se na kvalitě hodnocení podepisuje negativně.

V popisovaném podniku posloužilo prvotní využití 36stupňové zpětné vazby zejména k porovnání sebehodnocení hodnocených s názory, které má na jejich chování okolí. Přestože tam panuje očekávání, že díky 360 ZV dojde ke zvýšení sociálních kompetencí hodnocených, je pouze na nich, jestli budou něco měnit, jestli si ze závěrečné zprávy něco odnesou, nebo ji pouze dají do šuplíku a tím to pro ně skončí.

3 Závěr

Provedená implementace hodnocení metodou 360stupňové vazby ukázala, že hodnocení cca 15 pracovníků je proveditelné i svépomocí s určitou dílčí pomocí odborníků. Zejména prvotní aplikace ale vyžaduje dobrou znalost místních podmínek, ochotu a spolupráci vedení a několikaměsíční intenzivní práci minimálně jednoho pracovníka. Vhodnějším se jeví menší počet hodnocených, protože v konkrétním sledovaném podniku museli někteří hodnotitelé vyplnit až deset hodnotících dotazníků, což bylo časově i psychicky dost náročné a může to přispívat k povrchně pojatému hodnocení. Využití diplomanta, který se věnuje výhradně tomuto úkolu, se ukázalo jako velmi vhodná skutečnost, díky které bylo snazší dodržet anonymitu hodnotitelů a zároveň získat všechna hodnocení. Vzhledem k tomu, že studenti vysokých škol mají kvalitní informační i technické zázemí, snáze se vyrovnají např. s nutností zpracovat větší objem dat, což by mohlo řadovému personálnímu pracovníkovi bez komerčního software a vysoké znalosti práce s IT přinést značné potíže. Studenti se rovněž mohou lépe dostat i k dalším informacím a radám, jak řešit aktuální problémy.

Literatura

- [1] ALIMO-METCALFE, B. 360 Degree Feedback and Leadership Development. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 6, No. 1, pp. 35-44, 1998.
- [2] ANTONIONI, D. Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process. *Organizational Dynamics*, Vol. 25, No. 2, pp. 24-39, 1996.
- [3] ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009.
- [4] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002.
- [5] ATKINS, P.W.B., WOOD, R.E. Self – Versus Other's Ratings as Predictors of Assessment Center Ratings: Validation Evidence for 360-Degree Feedback Programs. *Personnel Psychology*, Vol. 55, No. 4, pp. 871-904, 2002.
- [6] ATWATER, L.E., WALDMAN, D.A., BRETT, J.F. Understanding and Optimising Multisource Feedback. *Human Resource Management*. Vol. 41, No. 2, pp. 193-208, 2002.
- [7] BRACKEN, D.W., TIMMRECK, C.W., FLEENOR, J.W., SUMMERS, L. 360 Feedback from another Angle. *Human Resource Management*. Vol. 40, No. 1, pp. 3-20, 2001.
- [8] CULBERT, S. A. Get Rid of the Performance Review!. *Management review*, 2008.

- [9] DeNISI, A.S., KLUGER, A.N. Feedback Effectiveness: Can 360° Appraisals be Improved? Academy of Management Executive. Vol. 14, No. 1, pp. 129-39, 2000.
- [10] DREW, G. A. 360 Degree View for Individual Leadership Development. The Journal of Management Development. Vol. 28, No. 7, pp. 581-592, 2009.
- [11] HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2008.
- [12] JONES, J.A., BEARLEY, W.L. 360 Feedback. Strategies, Tactics and Techniques for Developing Leaders. HRD Press. 1996
- [13] KUBEŠ, M. 360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. Praha: Grada, 2008.
- [14] LEPSINGER, R., LUCIA, A. D. The Art and Science of 360 Degree Feedback; San Francisco: Pfeiffer, 1997.
- [15] LEPSINGER, R., LUCIA, A. D. Creating Champions for 360 Degree Feedback. T+D. Vol. 52, No. 2, pp. 49-52, 1998.
- [16] PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem - Praktický atlas managementu. Praha: Grada, 2008.
- [17] ROGERS, E., ROGERS, Ch. W., METLAY, W. Improving the Payoff from 360-degree Feedback. People and Strategy, Vol. 25, No. 3, pp. 44-54, 2002.
- [18] TYSON, S., WARD, P. The Use of 360 Degree Feedback Technique in the Evaluation of Management Development. Management Learning. Vol. 35, No. 2, pp. 205-223, 2004.
- [19] WAGNER, J. Měření výkonnosti. Praha: Grada, 2009.
- [20] WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008.
- [21] WHIDDETT, S., GALPIN, M. Better by Design: 360-Degree Feedback Systems. Training & Management Development Methods. Vol. 16, No. 3, pp. 209-213, 2002.

Kontakt na autora:

Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.
Ústav ekonomiky a management chemického a potravinářského průmyslu
Vysoká škola chemicko technologická v Praze
Technická 5
166 28 Praha 6 - Dejvice
Česká republika
email: marek.botek@vscht.cz
www.vscht.cz/uer

Krátká informace o autorovi:

Autor je odborným asistentem na VŠCHT Praha, zabývá se problematikou řízení lidských zdrojů a uplatňováním psychologických poznatků v managementu. Je garantem předmětů Management podnikových procesů, Řízení intelektuálního kapitálu, Manažerská komunikace a Rozvoj sociálních kompetencí. Realizoval a úspěšně obhájil dva projekty z Fondu rozvoje vysokých škol, v současnosti spolupracuje na dvou projektech operačního programu Praha-Adaptabilita. Je členem Českomoravské psychologické společnosti a hodnotitelem projektů ESF. Je autorem publikací Manažerská komunikace a Manažerský bedekr, několika článků v českých i zahraničních odborných časopisech a řady příspěvků na konferencích. Jako spoluautor se podílel mimo jiné na vypracování čtyř skriptů pro potřeby VŠCHT Praha.

HRA A SVOBODA V PRÁCI

GAME AND FREEDOM IN WORK

Matúš ŠUCHA

Univerzita Palackého v Olomouci

Anotace: Pojetí hry a vysvětlení jejího smyslu ve vývoji lidstva a její vztah k práci je ze své podstaty něčím iracionálním. Vymezuje se vůči chápání světa rozumem nebo z pohledu etiky, morálky. Hra je určitým protikladem rozumu, rozumného jednání, dalo by se říct protikladem vážnosti nebo skutečnosti. Hrajeme si a víme, že si hrajeme, tedy jsme něčím více než rozumnými bytostmi, neboť hra je nerozumná. To však neznamená, že by hra byla protikladem práce, spíše naopak. Hra jako integrální součást práce vytváří z práce schopný celek, který je vybaven nezbytnou variabilitou, jež mu pomáhá překonat nepředvídatelnost okolního světa. Iracionalita hry nám rovněž dává naději na prolnutí našich imaginativních, hravých světů se světem reality. Hra umožňuje dosahovat velkých výnosů s malými prostředky. V jednom případě to může být sázející v Sažce, ve druhém patologický hráč, ve třetím podnikatel se sněm ovládnutí trhu. Aspekty hry v práci jsou vnímány jako součást přístupu řízení firem na principu „svobodných firem“ jsou a považovány za konkurenční výhodu na trhu.

Abstract: By nature, the notion of a game and the explanation of its significance in the development of mankind and its relationship with work are somewhat irrational. It is something different than rationality or ethics. To a certain extent, a game is contradictory to reason or reasonable conduct; the opposite of seriousness or reality, one might say. We are playing, and we know that we are; that is, we are something more than reasonable beings, as playing a game is unreasonable. This does not imply, however, that a game is in contradiction with work; it is rather the opposite. A game as an integral part of work shapes it into an efficient entity which is furnished with the necessary variability, assisting it in overcoming the incalculability of the world around. The irrationality of a game also makes us hope that our imaginative playful worlds may merge with the real world. A game makes it possible to generate great results using few resources. Such cases may include somebody playing the lottery, a pathological gambler or a business person with the dream of dominating the market. Different aspects of game approach in work context are explained as a part of company leadership based on “Freedom at work”, which leads to a competitive advantage.

Klíčová slova: hra, ekonomická psychologie, svobodná firma, práce

Keywords: game, economic psychology, freedom leadership, work

1 Racionalita a rozhodování

Přístupy většiny ekonomických teorií jsou založeny na předpokladu, že lidské chování je racionální, a to v tom smyslu, že se člověk snaží o maximalizaci svého prospěchu. Z opačného pohledu ke studiu lidského chování přistupuje psychologie – jednotlivé psychologické školy vysvětlují lidské chování různě, většinou však na podkladě něčeho jiného, než je racionalita. Psychologické experimenty z velké části prokazují pravdivost předpokladu, že lidské jednání je výsledkem velice komplexních psychických procesů, při kterých ty, které můžeme nazvat racionální, tvoří pouze určitou část, a konkrétní jednání tudíž není možné vysvětlit racionálně. Na druhé straně vědění a vysvětlení lidského chování, které psychologie poskytuje, je pro reálné ekonomické chování nedostatečné a těžko aplikovatelné (Tirole, 2002). Důsledkem je určité zjednodušení chápání lidského chování a rozhodování z pohledu ekonomických teorií pouze na racionální úrovni. Lea a kolegové (1994) definují racionální jednání jako takové, které se za daných okolností zdá být rozumné. Kolman a jeho kolegové (2006) definují racionalitu jednání jako sledování bezprostředního zájmu nebo jako sledování vlastního zájmu. Určitý styčný bod vzhledem k vysvětlení racionality lidského chování nacházíme, pokud se na celou problematiku díváme jako na maximalizaci užitku. Maximalizaci můžeme totiž chápat jak z pohledu maximalizace objektivního ekonomického prospěchu (přístup ekonomie), tak také z pohledu maximalizace subjektivního prožitku (uspokojení lidské potřeby). Z našeho pohledu se uvedené jeví jako přístup k problematice determinant lidského chování, který překlenuje rozdílné přístupy k popisu reality obou oborů. Lea a jeho kolegové (1994) upozorňují na sterilitu uvedené otázky, která má tendenci vést k dichotomii ekonomie (která je racionální) a psychologie (která je neracionální), což není prospěšné, protože snahou je provést spíše interdisciplinární syntézu, ne zdůrazňovat rozdíly mezi disciplínami.

Homo economicus je modelová představa člověka, který se řídí výhradně podle ekonomických teorií a zákonů. Lea a kolegové (1994) definují homo economicus jako člověka, který se plně podřizuje axiomům mikroekonomické teorie. Ekonomové pracují s tímto modelovým příkladem ani ne tak z toho důvodu, že by předpokládali, že člověk se vždy bude chovat racionálně, nebo, řečeno jinak, způsobem, který maximalizuje jeho vlastní užitek, ale proto, že lidské jednání, které je dostatečně blízké uvedené modelové představě, je natolik časté, že se tento předpoklad v ekonomické teorii osvědčuje. Tímto pojmenováním je zároveň zdůrazněn fakt, že homo sapiens – čili člověk takový, jakého ho chápeme většinou –, je jiný, než homo economicus. Čili u „reálných“ lidí se nepředpokládá podřízenost teorií.

2 Etika a morální vývoj

Třetím důležitým oborem, který úzce souvisí s problematikou jednání člověka, je etika. Etika je součástí filozofie (na rozdíl od ekonomie a psychologie) a její náplní je vyvození praktických důsledků poznání pro lidské chování. Úkolem etiky je rozlišovat mravné od nemravného. Z uvedeného plyne, že hlavním obsahem je nalezení a určení kritéria, podle něhož lze lidské jednání posuzovat. Toto kritérium zároveň je nejvyšší hodnotou lidského života. Filozofové zabývající se etikou tvrdí, že nejvyšší hodnotou je dobro, a diskutují nad tím, v čem dobro spočívá. Život člověka je životem ve společnosti a dalo by se říci, že společnost je založena na normách, příkazech a

předpisech. Podle nich je lidské chování hodnocené jako správné, nebo nesprávné. Samy normy, příkazy a předpisy nestačí. I když bude člověk podřizovat každičký svůj čin a nikdy je neporuší, může být jeho jednání mravně bezcenné. Morálně správné, etické, totiž nezáleží jen v činu samém, ale také na úmyslu (Kolman a kol., 2006).

V obchodním světě patří mezi nejčastěji respektované teorie zabývající se etikou a morálkou Kohlbergova koncepce morálního vývoje. Lawrence Kohlberg (1927–1987) v rámci své teorie navazuje na známý model poznávacích schopností Jeana Piageta. Kohlberg zkoumal důvody, které vedou lidi k tomu, aby něco považovali za spravedlivé či nespravedlivé. V rámci svých pokusů Kohlberg předkládal lidem příběhy, obsahující morální dilema, čili dvě možnosti jak se rozhodnout, s tím, že obě možnosti zpravidla vedly k nežádoucím výsledkům. Kohlberg věnoval pozornost nikoliv tomu, jak se lidé rozhodli, ale jak své rozhodnutí zdůvodnili. Na podkladě těchto výpovědí definoval šest stupňů morálního vývoje, které jsou (Kolman a kol., 2006):

- a) morální rozhodování spjato s odměnou a trestem,
- b) účelové myšlení (uspokojení primárně vlastních zájmů, ale zároveň pochopení zájmu jiných),
- c) shoda s ostatními (člověk se snaží být v očích druhých „dobrým člověkem“),
- d) orientace na společnost (plnění sociálních závazků a povinností, byť to je pro člověka nepříjemné),
- e) chápání všeobecné potřeby práva a zákonů (zákony jsou chápány jako absolutně platné a bez výjimek),
- f) etické principy (ve smyslu Kantova kategorického imperativu).

Jak jsme už uvedli v předcházejících kapitolách, psychologie a ekonomie přistupují k řešení problematiky determinace lidského chování z různých úhlů pohledů a z jiných metodologických východisek. Etika jako třetí disciplína opět nahlíží na danou problematiku z jiného pohledu, jak jsme se snažili nastínit. Za zajímavé považujeme to, že ve své podstatě i Kohlbergův model morálního vývoje staví řešení morálních problémů na úrovni rozumu (rozvoj poznávacích schopností umožňuje člověku dosahovat vyšších stupňů morálního vývoje).

3 Hra a hraní

Problematikou her a hraní se dopodrobna zabýval Johan Huizinga (1971), který tvrdil, že všechno lidské jednání je jenom hra. Člověka nazval jako „homo ludens“ – čili člověka hravého. My pro naše účely vymezení smysluplnosti a přínosu her v pracovním kontextu nebudeme považovat všechno lidské jednání za hru. Spíš se zaměříme na popis pracovního jednání a rozhodování, které nese rysy her. Podstatnou hrou je „aktivní princip“. Hra sama o sobě překračuje hranice ryze biologické nebo fyzické činnosti, je to funkce, která má smysl. Každá hra něco znamená (Riegel, 2007). Hrajeme si a víme, že si hrajeme, tedy jsme něčím více než rozumnými bytostmi, neboť hra sama o sobě je nerozumná (Huizinga, 1971). Oblast hry je oblastí, kde je umožněno i zaměstnancům vrátit se na vymezený čas do dětství. Z pohledu pracovního výkonu se jedná o nevynahraditelný zdroj inspirace a nových úhlů pohledu například při řešení problémů. Uvedený návrat do dětství umožňuje zaměstnancům propojovat jejich různé světy – hra se stává médiem pro rozšíření kapacit pracovního výkonu. Autor zde odkazuje na inspirativní publikaci Roberta Fulghuma (1994) „Všechno co opravdu

potřebuji znát, jsem se naučil v mateřské školce“. Někteří autoři (např. Huizinga, 1971) uvádějí, že protikladem hry je vážnost. S uvedeným nesouhlasíme a jako protiklad hry spíše vnímáme skutečnost (v souladu např. s Freudem, 1989). Domníváme se, že hra sama o sobě nese významné fakty vážnosti – hráč svoji hru bere smrtelně vážně a zároveň se vymezuje vůči skutečnosti. V pracovním kontextu považujeme prolnutí obou světů za přínosné.

Hra má obecně vyšší varietu než práce. Více pracuje s prvkem náhodnosti nebo improvizací. Práce je mnohem více svázána cílem a prostředky k jeho dosažení. Zpravidla probíhá v cyklech, které jsou relativně přesně popsány a změny jsou něco neočekávaného a nežádoucího – úlohou člověka je eliminovat tyto odchylky (Shubik, 1995). Hra v práci naopak vede k jejímu obohacení a zvládnutí variety vnějšího prostředí. Hra nám pomáhá vyrovnat se s nejistotou a nepředvídatelností okolní prostředí (např. reakce akciových trhů, politické rozhodnutí nebo výpadek dodávek surovin). V uvedeném kontextu můžeme hru v práci vysvětlit pomocí Ashbyho zákona nezbytné variety, který pojednává o tom, že „pouze varieta je schopna zničit varietu“ (Ashby, 1961). Čili hra a všechny její aspekty v práci nejsou nelogické nebo neefektivní. Hra není protikladem práce, neúctou k ní, regresí do dětství. Směřuje k základnímu principu maximalizace užítku, jak na straně jednotlivce (zaměstnanec, manažer), tak také na straně společnosti z pohledu maximalizace zisku. Hra je integrující komponenta doplňující systém práce do funkce schopného celku, celku vybaveného nezbytnou varietou k překonání chaosu vnějšího prostředí. Hra je nástrojem porozumění světu, základem produktivity práce, která vtahuje do procesu síly, které by jinak zůstaly vnější, rušivé (Riegel, 2007). Za zajímavou považujeme podobnost uvedené myšlenky s přístupem k řízení firem, založených na svobodě v práci, resp. principů svobodné firmy.

Svoboda a práce pro mnohé lidi znamenají dva rozdílné světy, které k sobě nepatří. Z pohledu řízení firmy dle principů „svobodné firmy“ na práci nahlížíme jako na činnost, která je stejně přirozená jako hra. Na činnost, kterou člověk ze své přirozenosti vykonávat chce. K tomu je potřeba především svobodu dělat, co ho baví, způsobem, který je mu vlastní, s lidmi, jež má rád, a za to dostat férovou odměnu. Z uvedeného plyne, jak blízko mají k sobě hra jako součást práce a principy řízení firem dle „svobodné práce“. Mezi nejznámější světové firmy, které jsou řízeny dle principů „svobodné firmy“, patří Harley-Davidson, výrobce Gore-texu společnost W. L. Gore & Associates, IDEO nebo IKEA. Ve všech aspektech našeho života – v politice, ekonomice, podnikání i v rodinném životě – chceme rozhodovat svobodně a po svém. Jakmile však dojde na práci, zbytečně mnoho lidí je všemožně utiskováno a omezováno pravidly a byrokracií, která jim v konečném důsledku nedovolí pracovat tak, jak nejlépe dokážou. Lidé reagují na prostředí, ve kterém se nacházejí. McKnight (in Carney & Getz, 2011, s. 13) k tomu řekl: „Postavíš-li kolem lidí plot, začnou se chovat jako ovce“. Různé „ploty“ v organizaci tvoří drobnosti i zásadní principy, které zjednodušeně můžeme nazvat firemní kulturou. Aspekt hry v práci každého jednotlivce – dělníka nebo manažera – napomáhá tyto „ploty“ bořit a lidi ve své práci osvobodovat.

Autoři Carney a Getz (2011) ve své knize Svoboda v práci uvádějí tyto základní principy řízení ve firmě založené na principech „svobodné firmy“ (upraveno autorem):

- a) Přestaňte mluvit, začněte naslouchat – hned poté odstraňte všechny symboly a praktiky, které vašim lidem brání, aby se cítili skutečně rovnocenní.
- b) Otevřeně a aktivně vysvětľujte svou firemní vizi, aby ji i vaši lidé začali považovat za svou vlastní.
- c) Přestaňte se pokoušet motivovat – místo toho vytvořte prostředí, které vašim lidem umožní rozvíjet se a rozhodovat o sobě samých, a nechte je, ať se motivují sami

d) Zůstaňte ve střehu. Abyste zachovali svobodné prostředí své firmy, staňte se strážcem vaší firemní kultury. Cenou za svobodu je věčná ostražitost.

e) Stanete-li se manažerem, odstraňte vše, co vám vadilo, když jste byli v roli podřízeného, a zaveďte vše, co jste postrádali.

4 Závěr

Jak hra, tak i svoboda v práci se na pozadí uvedeného jeví jako faktor, který zvyšuje efektivitu práce a výkonnost firem. A to zejména podkladu maximálního zapojení nasazení a kreativity všech zaměstnanců organizace. Člověk nežije v „jediném“ světě, ale v řadě navzájem se prostupujících světů, Heuizinga (1971) dokonce uvádí „vesmírů“. Hra v práci umožňuje zaměstnancům tyto světy propojovat. Hra a svoboda umožňuje zaměstnancům všech úrovní naplno rozvíjet svůj potenciál a zaujetí pro práci, která se v tomto kontextu jeví jako ta nepřirozenější činnost, kterou můžou v rámci svého života vykonávat. Z pohledu přínosu pro organizaci a jejího výkonu uvedený princip můžeme přirovnat tomu, jestli se rozhodneme, že organizace bude těžit z nápadů a nasazení zaměstnanců na řídicích pozicích, kteří se snaží své nápady, názory a přístupy předávat podřízeným (s větším nebo menším úspěchem), nebo těžit z kreativních nápadů a nasazení všech zaměstnanců (v řeči svobodných firem „společníků“ – „associates“) a využít je jako konkurenční výhodu.

Literatura

- [1] ASHBY, J. W. R. Kybernetika. Praha: Orbis, 1961.
- [2] CARNEY, B. M. - GETZ, I. Svoboda v práci. Praha: Peoplecomm, 2011.
- [3] FREUD, S. O člověku a culture. Praha: Odeon, 1989.
- [4] HUIZINGA, J. Homo ludens. Praha: Mladá fronta, 1971.
- [5] KOLMAN, L. - BROŽOVÁ, H. - MICHÁLEK, P. - CHAMOUTOVÁ, H. Determinanty pracovního chování. Praha: ČZU, 2006.
- [6] LEA, S. E. G. – TARPY, R. M. – WEBLEY, P. Psychologie ekonomického chování. Praha: Grada, 1994.
- [7] RIEGEL, K. Ekonomická psychologie. Praha: Grada, 2007.
- [8] FULGHUM, R. Všechno, co opravdu potřebuju znát, jsem se naučil v mateřské školce. Praha: Argo, 1994.
- [9] SHUBIK, M. The Uses of game theory in Management Science. Management Science, October 1995, vol. 2, no. 1, s. 40 – 54.
- [10] TIROLE, J. Rational irrationality: Some economics of self-management. European Economic Review, May 2002, vol. 46, no. 4-5, s. 633-655.

Kontakt na autory:

PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.
Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra psychologie
Křížkovského 10
771 80 Olomouc
Česká republika
e-mail: matus.sucha@upol.cz
www.psych.upol.cz

Krátká informace o autorech:

Autor se narodil se roku 1980 v Bratislavě, psychologii absolvoval na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci. Magisterský titul získal v roce 2004, titul Ph.D. v roce 2008 (specializace pedagogická psychologie). V roce 2008 ukončil postgraduální studium v oboru dopravní psychologie. Od roku 2007 působí jako odborný asistent na své alma mater. Autor se specializuje na výzkum a aplikace v oblasti ekonomické psychologie, manažerského poradenství a dopravní psychologie. Je akreditovaným koučem a absolventem psychoterapeutického výcviku v integrativní dynamické psychoterapii.

VIRTUÁLNÍ IDENTITA V SECOND LIFE VIRTUAL IDENTITY IN SECOND LIFE

Klára BENDOVIÁ, Jaroslava KUBÁTOVIÁ

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Anotace: V příspěvku pojednáváme o problematice virtuální identity v prostředí Second Life (SL). V úvodní části příspěvku jsou vymezeny pojmy identita, virtuální identita a představen virtuální svět SL. Do SL vstupují uživatelé prostřednictvím tzv. avatarů, jejichž vzhled sami vytvářejí. Avatar je tak významným atributem virtuální identity svého uživatele. V příspěvku dále zkoumáme míru fyzické podobnosti uživatelů a jejich avatarů, vztah mezi chováním a vzhledem avatarů a v neposlední řadě míru důvěryhodnosti prostředí SL. Toto zkoumání považujeme za důležité, protože SL je využíván k řadě činností, mj. i ke vzdělávání a k obchodním aktivitám. Je tedy nutné vědět, co lze očekávat od partnerů, které potkáváme pouze virtuálně v prostředí SL.

Abstract: In this contribution the issue of virtual identity in the environment of Second Life (SL) is discussed. In the first part of the paper the terms identity and virtual identity are defined and virtual world SL is presented. The user enters SL via his/her avatar. The appearance of the avatar is completely customisable and thus the avatar is a significant attribute of the virtual identity of the user. Further, we examine the extent of the similarity of the users and their avatars, the relation between the appearance and behaviour of the avatars and also the confidence level of SL environment. We consider this examination important because SL is used for many activities like education or business. Therefore it is necessary to know what all is expectable from the partners who we meet only virtually in SL environment.

Klíčová slova: Virtuální identita, avatar, Second Life

Keywords: Virtual identity, avatar, Second Life

1 Virtuální identita

Virtuální identita představuje reprezentaci fyzického subjektu v kyberprostoru. Nejprve vymežeme, co znamená samotná identita člověka. Identita člověka je kontinuální prožívání totožnosti sebe sama, ztotožnění se s životními rolami a prožívání příslušnosti k větším či menším společenským skupinám.[1] Ve vztahu k sociálnímu prostředí se jedná o soubor rysů, které reprezentují jedince v určité skupině.[8] Identita zahrnuje hodnoty, osobní ideologie, ztotožňuje sociální „já“ jedince.[10] Sociální „já“ přisuzujeme vždy pro vyhrazení v určité sociální skupině, tedy člověk může mít mnoho sociálních „já“ dle toho, do kolika skupin patří. Identifikace se svým sociálním „já“ napomáhá k vymezení své osoby v dané skupině. Virtuální identita je pak virtuální reprezentací fyzického subjektu. Virtuální reprezentace se odehrává ve virtuálním prostředí, v tzv. kyberprostoru. Termín kyberprostor je běžně užíván pro označení virtuálního světa, který je vytvářen s využitím moderních technologií, zejména počítačů, paralelně ke světu reálnému. Obecně platí, že do kyberprostoru, resp. do virtuálního světa, nevstupujeme fyzicky, ale vytváříme si zde tzv. virtuální identitu. Specifikem virtuální identity je, že je určena uživatelem, tedy že uživatel rozhoduje o virtuální identitě své

reprezentace v kyberprostoru.[19] Do kyberprostoru vstupuje každý uživatel internetu a jakmile si jen založí e-mailovou schránku nebo se registruje na jakékoliv internetové stránce, vytváří zároveň svou virtuální identitu, neboť si musí zvolit uživatelské jméno, e-mailovou adresu apod. V příspěvku se soustředíme na vybranou internetovou aplikaci, a sice na virtuální svět Second Life.

2 Virtuální svět Second Life a jeho uživatelé

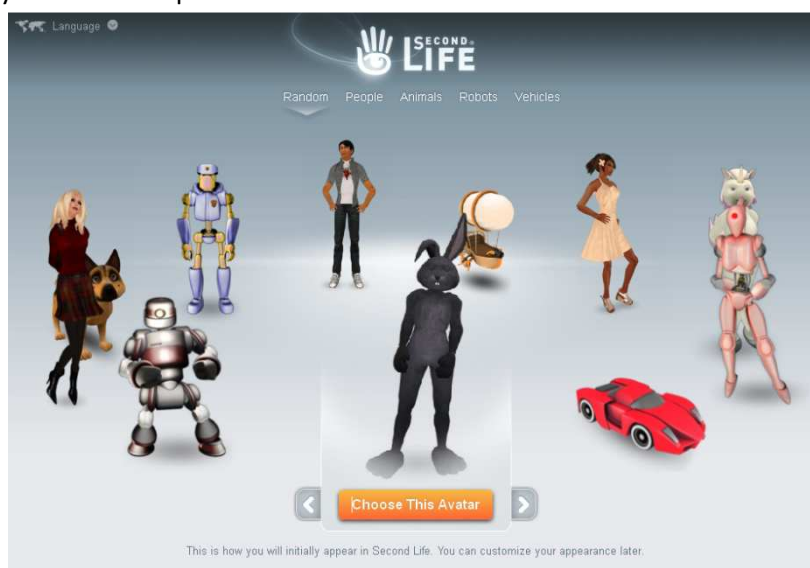
Second Life je třídímní virtuální prostředí (3D Online Multi-User Virtual Environment) dostupné na internetu. Bylo vytvořeno v roce 2002 společností Linden Lab. Je volně dostupné kterémukoliv uživateli internetu, nutné je pouze stažení klienta ze stránky www.secondlife.com a funkčnost aplikace je podmíněna určitými charakteristikami používaného hardware, které jsou rovněž doporučeny na uvedené stránce. Uživatel SL, zvaný též rezident, vstupuje do SL prostřednictvím avatara. Avatar je lidská postava či jiná bytost, s jedinečným jménem, které mu dá uživatel, a uživatel rovněž může utvářet vzhled svého avatara. Prostřednictvím avatarů spolu uživatelé SL komunikují a realizují rozličné aktivity. V SL nenacházíme žádné strukturované cíle, není třeba plnit žádné úkoly, rezidenti se svobodně rozhodují, čemu se budou v SL věnovat. Někteří uživatelé považují prostředí SL za hru (podobně jako např. populární World of Warcraft). Vzhledem k sociální povaze prostředí, interakci, požadavku na kolaborativní jednání účastníků a nestrukturovanosti prostředí, respektive nestrukturovanému cíli, lze SL považovat za specifický typ sociální sítě, neboť obvyklým důvodem vstupu do SL je možnost komunikace s ostatními uživateli.

V SL je v každém okamžiku průměrně přítomno okolo 50 tisíc uživatelů, opakovaně se do SL přihlašuje okolo 700 tis. uživatelů.[14] Existuje jen málo věrohodných údajů o struktuře uživatelů SL. Podle výzkumu společnosti ComScore, který proběhl již v roce 2007 a sloužil pro marketingové účely, tvořili 60 % uživatelů SL muži, 40 % ženy. Okolo 60 % uživatelů bylo z Evropy, asi 20 % z USA, a 13 % z Asijsko Pacifické oblasti, zbytek z ostatních částí světa.[5] Nejužívanějším jazykem rezidentů byla angličtina. Dolní věková hranice uživatelů je dána podmínkami společnosti Linden Lab a v zásadě lze říci, že uživatelé by měli být plnoletí (existují i části SL pro teenagery, které však nejsou předmětem našeho výzkumu). Zmíněná horní věková hranice uživatele je 85 let.[17] Uživatelé se při vstupu do SL zavazují dodržovat jistá pravidla. Ta vylučují určité způsoby chování, které lze stručně vyjádřit jako Big Six: netolerance, harassment, útoky, narušování soukromí, pohoršování na veřejnosti a narušování klidu. Pokud je uživatel vystaven některému z Big Six, může narušitele oznámit, a v prokázaném případě lze provinilci technicky znemožnit vstup do SL (resp. do určité části SL).[4]

3 Avatar

Jak jsme předeslali výše, uživatel vstupuje do SL prostřednictvím svého avatara. Když se nový uživatel do SL registruje, neboli si vytváří účet, vybere si avatara ze standardizované nabídky (která se čas od času mění). Nabídka tzv. defaultních avatarů ze září 2011 je na obrázku 1. Už při výběru je uživatel upozorněn, že svého avatara si bude moci po vstupu do SL upravit podle svého přání. V následujícím kroku uživatel svého avatara pojmenuje. Systém přitom hlídá, aby každé jméno bylo zcela jedinečné, takže pokud navržené jméno už užívá jiný avatar, nelze registraci dokončit. Uživatel je systémem vyzván k vytvoření jiného jména. Jméno avatara, na rozdíl od vzhledu, již nelze změnit. Na avataru lze upravit každý myslitelný detail těla, oblečení a bez problému lze střídat i pohlaví. Uživatel k tomu buď využije standardně dostupné nástroje v aplikaci Second Life a nebo si celé tělo či jeho části, stejně jako oblečení, v SL koupí. Nabídka a poptávka po oblečení, doplňcích, částech těla nebo hotových podobách avatarů je jedním ze stěžejních odvětví SL ekonomiky. Kompletní vzhled

avatařa se označuje jakou outfit. Uživatel může vytvořit libovolný počet outfitů svého avatařa, jednotlivé outfity lze ukládat a posléze velmi snadno střídat.



Obrázek 1: Nabídka avatařů při registraci do Second Life

4 Vztah uživatel - avatař

Možnost vytvoření avatařa podle představ a požadavků uživatele je nesporně důležitá z hlediska vyjadřování virtuální identity. V SL lze potkávat atraktivní muže a ženy, kteří vypadají, jakoby vystoupili z posledních čísel módních a lifestyleových časopisů. U avatařů lze také velmi často pozorovat tzv. hyper-gendereing, tj. zdůraznění atributů typických pro dané pohlaví. Tento trend byl popsán již v jiných online prostředích před vznikem SL [13] a SL je tak dalším dokladem, že mnozí uživatelé stereotypně zdůrazňují na tělech svých reprezentantů znaky příslušnosti k pohlaví a atributy přitažlivosti. Vyskytují se i případy uživatelů, kteří mají ne-lidské avatařy, buď se jedná o fantastické bytosti nebo o zvířata či o kombinaci lidských a mystických stvoření. Na FF UP používáme SL pro akademické účely od roku 2008. Zajímavé je, že naši studenti si ne-lidské avatařy nevytvářeli. Až v roce 2011 si první studentka zvolila pro svého avatařa podobu psa (obrázek 2).



Obrázek 2: Avatař pes Paja

Na ukázce jednoho příkladu nelze stanovit východisko rozhodování, nápovědou však může být, že studentka má také v reálném životě psa, další rozhodovacím prvkem mohlo být, že se do prostředí SL přihlásila poprvé v rámci výuky Virtual Work a na závěr, že vzhled avatara je možné měnit kdykoliv v průběhu účasti v SL.

Na obrázku 3 je dvojice defaultní avatarky a avatarky upravené. U přizpůsobené avatarky je patrný hyper-gendering, její oblečení zezadu bylo ještě spořejší než zepředu.



Obrázek 3: Dvojice defaultní a uživatelsky propracované avatarky, snímek archiv autorky

Na obrázku 4 je zvířecí avatar, za ním dvě typicky dívčí avatarky. Snímek byl pořízen v části SL, kde se scházejí česky a slovensky mluvící rezidenti.



Obrázek 4: Zvířecí avatar, snímek archiv autorky

Obrázek 5 zachycuje rockového anděla, bytost nadlidské velikosti s krásným ženským obličejem. Za andělem vidíme propracovaného tanečníka. Snímek byl pořízen v legendárním klubu Sanctuary Rock, kde se již od počátku existence SL scházejí příznivci rockové hudby.



Obrázek 5: Rockový anděl v klubu Sanctuary Rock, snímek archiv autorky

Obecně experimentování s identitou je důležitou součástí lidského vývoje. Např. dle Eriksona člověk prochází osmi stádii vývoje, kdy formuje také svou identitu. Nejmarkantnější je to zejména v období adolescence, kdy jedinec řeší otázky identita vs. zmatek. Prostředí internetu jedinci poskytuje možnost hrát si se svou identitou a zkusit své alternativní „já“. Negativní aspekty by měly být zpracovány a pozitivní aspekty mohou být rozvíjeny. Opakované hledání a dosažení identity je známo jako „MAMA“ – moratorium/ achievement/ moratorium/ achievement.[19] Experimentování s identitou mívá mnoho podob (hraní rolí, polopravdy, stylizace, atd.). Ve virtuálním prostředí mají jedinci pro své experimenty široké spektrum možností. Jak bylo uvedeno, mohou se vymezovat pomocí pohlaví, vzhledu, způsobu oblékání, ale také díky sociálnímu prostředí identifikací ke skupině nebo formou komunikace. Tyto experimenty na druhou stranu tvoří virtuální prostředí velmi křehkým. Při představě, že vše on-line může být fikce, se této skutečnosti více využívá, a jedinci tak mohou být velmi záhy zklamáni, cítit se podvedeni a v prostředí nedůvěry. Dlouhodobé působení ve virtuálním prostředí může způsobit až sociální či emociální handicap jedince.[16] Jednotlivé aspekty identity jedince mohou být ve virtuálním prostředí rozděleny, vystupňovány nebo integrovány. Propojení virtuálního a reálného prostředí by mělo působit integračně, tedy identitu reálnou a virtuální propojit v jeden harmonický celek.[18]

5 Výzkumy avatarů a jejich chování

Z dosud uvedených skutečností je zřejmé, že v SL můžeme potkat mnoho zajímavých bytostí. Tyto zkušenosti vyvolávají řadu otázek, například: **Jak se avataři podobají svým uživatelům? Jaký je vztah mezi vzhledem a chováním avatara? Tvoří si uživatelé avatary stejného pohlaví, jako jejich reálné?** Při hledání odpovědí jsme s využitím nástroje Google Scholar vyhledávali veřejně dostupné vědecké studie na zkoumané téma. Níže uvádíme poznatky a analýzu nejrelevantnějších z nich a provádíme porovnání s výsledky našich výzkumů (tam, kde byly k dispozici).

Otázku, jaký je vztah mezi lidmi a jejich avatary ve smyslu vzhledu a chování si položila skupina vědců ve výzkumu *On the Relationship between My Avatar and Myself* v roce 2008.[12] Výzkum se týkal zjištění, zda se avatary podobají uživatelům a nebo jsou zcela odlišné. A pokud se podobají, vytvářejí uživatelé více či méně atraktivní podobu sebe samotných? Jak se pak avataři (ovládání svými uživateli) chovají? Souvisí nějak chování a vzhled avatara? Metodou výzkumu byla interview přímo v SL. Výzkumu se zúčastnilo 97 rezidentů, 56 % žen, 44 % mužů, průměrný věk uživatelů byl 30 let. Uživatelé pocházeli z celkem 18 zemí. Jedna z výzkumných otázek směřovala na podobnost mezi uživatelem a jeho avatarem. Respondenti volili odpověď na škále 1 (zcela odlišný) až 7 (velmi podobný). Hodnoty odpovědí jsou uvedeny v tabulce 1.

Výsledky výzkumu (viz níže) jsme využili k porovnání se skupinou studentů, kteří se účastní výzkumného semináře *Virtual Work* na FF UP v zimním semestru 2011. Srovnání má samozřejmě své limity, neboť v našem výzkumu bylo zahrnuto pouze 12 studentů (čtyři muži, osm žen, ze dvou zemí) ve věku průměrně 21 let. Dostali pokyn vytvořit si definitivní podobu svých avatarů a následně vyplnit elektronický dotazník s otázkami a škálou převzatými z výzkumu *On the Relationship between My Avatar and Myself*. Výsledky obou výzkumů (označeny *My Avatar* a *Studenti FF*) jsou uvedeny v tabulkách 1 a 2.

Tabulka 1: Je vám váš avatar podobný v uvedených dimenzích?

Škála: 1 (zcela odlišný) až 7 (velmi podobný)

Dimenze	Průměr		Směrodatná odchylka	
	<i>My Avatar</i>	<i>Studenti FF</i>	<i>My Avatar</i>	<i>Studenti FF</i>
Celkově	4,5	2,9	1,6	1,3
Věk	5,2	4,6	1,5	2,1
Váha	4,8	4,9	1,5	1,8
Výška	4,5	4,9	1,7	1,8
Vlasy	4,4	3,4	1,9	1,7
Barva očí	4,9	2,6	1,9	2,0
Styl oblékání	4,7	2,9	1,8	1,9

Z údajů v tabulce 1 vyplývá, že uživatelé nemívají avatary, které by odrážely jejich reálnou podobu. Středem škály je hodnota 4. Vidíme, že účastníci výzkumu *My Avatar* se pohybovali kolem této hodnoty, zatímco studenti FF mají své avatary značně odlišné od svých reálných podob. Avataři účastníků výzkumu *My Avatar* byli svým uživatelům nejpodobnější věkem, studenti FF mají avatary blízké výškou a váhou. V obou skupinách je velký rozdíl ve výsledcích nejen u kategorie celkového

vzhledu avatara, ale i u stylu oblékání a barvy očí. Diverzita výsledků podporuje tvrzení, že SL je prostředím pro experimentování s identitou, v tomto případě vyjádřenou vzhledem avatara.

Další otázkou bylo, zda chtějí být uživatelé v SL (prostřednictvím avatarů) přitažlivější než v reálném životě. Respondenti z obou skupin opět volili odpovědi na škále 1 (méně atraktivní) až 7 (více atraktivní). Odpovědi jsou uvedeny tabulce 2.

Tabulka 2: Je váš avatar více či méně atraktivní než vy sám/sama v uvedených dimenzích?

Škála 1 (méně atraktivní) až 7 (více atraktivní)

Dimenze	Průměr		Směrodatná odchylka	
	<i>My Avatar</i>	<i>Studenti FF</i>	<i>My Avatar</i>	<i>Studenti FF</i>
Celkově	4,5	2,9	1,6	1,3
Věk	5,2	4,6	1,5	2,1
Váha	4,8	4,9	1,5	1,8
Výška	4,5	4,9	1,7	1,8
Vlasy	4,4	3,4	1,9	1,7
Barva očí	4,9	2,6	1,9	2,0
Styl oblékání	4,7	2,9	1,8	1,9

Z číselných údajů v tabulce 2 je zjevné, že u srovnávaných skupin je dosti odlišná situace. Zatímco účastníci průzkumu My Avatar měli ve všech dimenzích avatary o něco atraktivnější, než je jejich reálný vzhled, studenti FF považují své avatary za celkově méně atraktivní, než jsou oni sami, konkrétně jejich avataři mají méně atraktivní vlasy, oči a styl oblékání. Naopak, avataři studentů FF jsou oproti svým uživatelům atraktivnější věkem, váhou a výškou. To je z hlediska průměrných výsledků zajímavé, neboť podle předchozí části výzkumu jsou avataři studentů FF svým uživatelům věkem, váhou a výškou nejpodobnější. Tento nesoulad v odpovědích lze do značné míry vysvětlit variabilitou konkrétních odpovědí, kterou dokládají poměrně vysoké směrodatné odchylky všech hodnot.

V dalších částech výzkumu My Avatar, na něž jsme na FF UP nenavazovali, bylo sledováno, jak se rezidenti v SL chovají v porovnání se svým obvyklým projevem, a zda odlišnosti v chování souvisejí s atraktivitou avatara. Bylo zjištěno, že avataři se chovají podobně jako jejich uživatelé v reálném životě, ale v SL přeci jen o něco uvolněněji. Zvláště lidé, kteří uvedli, že mají atraktivního avatara, se v SL chovali sebevědoměji než v reálném životě a byli extrovertnější. Platilo to zejména pro osoby, které v reálném životě trpí nízkým sebevědomím a projevují se introvertně.

My jsme se našich studentů alespoň dotázali, zda jsou se vzhledem svých avatarů spokojeni, a zda se záměrně snažili, aby jim jejich avatar byl podobný. Otázky, škála i výsledky jsou uvedeny v tabulce 3:

Tabulka 3: Spokojenost se vzhledem avatara a snaha o podobnost s uživatelem*Škála 1 (velmi nespokojen/vůbec jsem se nesnažil)**až 7 (velmi spokojen/velmi jsem se snažil)*

<i>Studenti FF</i>	Průměr	Směrodatná odchylka
Jste spokojeni se vzhledem svého avatara?	4,9	1,6
Snažili jste se při tvorbě svého avatara přiblížit svému reálnému vzhledu?	2,9	1,5

Z výsledků vyplývá, že studenti jsou se vzhledem svých avatarů celkem spokojeni a že jejich záměrem ani nebylo vytvořit avatara, který by se jim podobal. Zkoumaná skupina studentů FF tak potvrdila tendenci uživatelů vytvářet si v SL zástupce, kteří se jim nepodobají, ale jejichž odlišný vzhled je často uspokojuje.

Další výzkum se vztahem k našemu tématu publikovali v roce 2010 Domna Banakou a Konstantinos Chorianopoulos. Výzkum se týkal vlivu vzhledu a pohlaví avatara na jeho sociální chování.[2] Výzkumníci postupovali tak, že vytvořili čtyři avatary, dva mužské a dva ženské, přičemž vždy jeden z dvojice byl avatar defaultní (srov. obrázek 2), druhý byl uživatelsky propracovaný a velmi atraktivní. Muž byl mladý tmavovlasý svalnatý sportovec, žena štíhlá blondýna ve vyzývavém oblečení. Tito avataři, které užívalo celkem devět účastníků výzkumu, vstupovali na různá místa SL a navazovali zde sociální kontakty. V každém z vyhodnocovaných případů bylo osloveno několik desítek až stovka rezidentů. Předmětem pozorování byla úspěšnost při navazování kontaktů. S defaultními avatary začalo komunikovat pouze 31 % oslovených avatarů, s atraktivními avatary 57 % oslovených. Atraktivní avataři byli také častěji osloveni jinými rezidenty. Nejúspěšnější byla v navazování sociálních vztahů atraktivní avatarka, té odpovědělo 62 % oslovených. Nejméně úspěšný byl defaultní mužský avatar, odpovědělo mu 30 % oslovených. Avatarky tedy byly obecně úspěšnější než avataři. K tomu je nutno dodat, že atraktivní avatarka (resp. její uživatelé) oslovovala častěji avatary – muže. Ti pozitivně reagovali v 68 % případů. Uživatelé defaultní avatarky častěji oslovovali jiné avatarky. Avataři muži bez ohledu na vzhled avatara oslovovali častěji avatarky, a to v 72 % případů. Pěkné zjištění přineslo i dotazování mezi devíti uživateli čtyřech výzkumnických avatarů. Pět z nich uvedlo, že vzhled avatara není důležitý, ale pak sedm z nich chtělo do SL vstupovat prostřednictvím těch atraktivních. Přestože rozsah této celé studie nebyl velký, poukazuje na význam vzhledu avatara pro úspěšnou sociální komunikaci, a také na určité komunikační odlišnosti mezi pohlavími.

Také výzkumů na téma používání avatarů opačného pohlaví, než je reálné pohlaví uživatele/uživatelky, tedy tzv. gender swappingu, byla provedena řada. Často se však týkaly jiných prostředí než je SL. Sumarizaci těchto výzkumů provedla ve své disertační práci z roku 2010 Kyra Grosman.[7] Shromáždila celkem 17 výzkumů online gender swappingu, z toho dva se týkaly SL, ostatní se zaměřily na tzv. massively multiplayer online role-playing games, tedy internetové hry pro velké počty hráčů, jako je např. World of Warcraft či Everquest. Výzkumy byly z let 1996 – 2009. Všechny se soustředily na zjištění, kolik procent uživatelů užívá avatara opačného pohlaví. Výsledky výzkumů leží ve značném rozpětí: zjištěná prevalence gender swappingu je od 3 % do 57 %. Ve

většinu výzkumů je vyšší výskyt gender swappingu u mužských uživatelů (tedy reální muži vystupují jako virtuální ženy), ale není to pravidlem. Co se týká studií zaměřených výhradně na SL, David De Nood v roce 2006 zkoumal 246 respondentů a doložil gender swapping v 10 % případů, přitom u mužů to bylo 16 % u žen necelá 3 %.[6] V roce 2009 probíhal výzkum 2 094 respondentů a gender swapping byl zjištěn u 28 % uživatelů.[3]

Grosman provedla i vlastní výzkum gender swappingu v SL. Získala celkem 174 respondentů. Podle jejích výsledků nastává gender swapping v 81 % případů. Její metoda získávání respondentů, spočívající v nabídce účasti inzerátem přímo v SL, však mohla vést k tomu, že se zapojili lidé s blízkým vztahem k tématu, takže skupinu respondentů nelze považovat za reprezentativní vzorek uživatelů SL. Na druhou stranu však je nutno připustit, že žádný vzorek uživatelů SL nelze považovat za reprezentativní, neboť jednak nejsou dostupné úplné databáze uživatelů, a i kdyby byly, údaje, které o sobě uživatelé SL při registraci zadají, nemusí být pravdivé a nelze je ověřit. Grosman shromáždila ve svém výzkumu 202 důvody, proč ke gender swappingu dochází. Pět nejčastějších důvodů je zaznamenáno v tabulce 4.

Tabulka 4: Nejčastější důvody Gender swappingu V Second Life

Důvod	Četnost (% odpovědí)
Zvědavost, poznat, jak se ke mně budou ostatní chovat, když jsem muž/žena	18,3 %
V reálném životě se cítím jako jedinec opačného pohlaví, v SL mohu žít jako jedinec tohoto pohlaví	17,3 %
Vytvářím/prodávám oblečení pro opačné pohlaví	11,4 %
Zábava, hraji někoho, kým nejsem	9,9 %
Mám více možností vybírat si oblečení/rád se oblékám jako žena	7,9 %

Uživatelé, kteří praktikují gender swapping, se také přiklánějí k názorům, že člověk tak může poznávat feminní i maskulinní stránku své osobnosti, zažít, jak se cítí lidé opačného pohlaví, naučí se jednat s opačným pohlavím, což lze využít v reálném životě, a považují za zábavné, když nemají jistotu, zda uživatelem avatara, s nímž komunikují, je muž nebo žena.

6 SL a právní normy

V souvislosti s identitou každého jedince a mizící hranicí mezi virtuálním a reálným světem vzniká otázka právního ošetření osobních údajů ve virtuálním prostředí. Virtuální svět je propojen napříč kontinenty, státy, regiony. Co určuje legislativu? Kdo udává normy? Identita účastníka z hlediska prostředí SL je popsána v profilu avatara. Obecně platí pravidlo, že v prostředí SL určuje normy daný vlastník regionu. Ten, pokud usoudí, může avatara vykázat. Nejvyšší právo zasažení do virtuální identity v SL má samotný tvůrce SL, společnost Linden Lab.

Prostředí SL se však snaží respektovat základní myšlenku internetu, a sice, že internet je svobodné prostředí, kde má každý možnost se vyjádřit. Svoboda z hlediska českého právního systému

není ale definována. Rovnováhu mezi svobodou a právním systémem pak určují jednotlivé právní normy jako např. Listina základních práv a svobod, zásady jako např. svoboda projevu a právo na informace, ochrana osobnosti a další. Na druhou stranu je internet pro stát „tenkým ledem“ mezi bezpečností a mravností. Nelze sledovat veškerá vyjádření na internetu. Jak jsme uvedli v tomto článku, roli hraje také možnost experimentování s identitou, ne/důvěra ve virtuálním prostředí a vyšší preference lži. Virtuální prostředí a formování identity ve vztahu k právnímu ukotvení je stále palčivou a nevyřešenou otázkou jak vzhledem k bezpečnosti samotného jedince tak státu či napříč celým světem.

7 Závěr

Virtuální svět Second Life je významnou součástí kyberprostoru. Svým zaměřením a disponibilními nástroji poskytuje uživatelům široký prostor pro vytváření virtuální identity. V SL je virtuální identita projevována především jménem avatara, vzhledem avatara vč. oblečení (tedy tzv. outfitem), chováním a komunikací. Je bohužel obtížné provést jakýkoliv objektivní výzkum uživatelů SL, neboť není přístupná jejich databáze, a i kdyby byla, nelze ověřit údaje, které o sobě při registraci do SL uvádějí. V SL i tak již byla provedena řada výzkumů orientovaných na vzhled a chování avatarů v porovnání s charakteristikami jejich uživatelů. Studie, které jsme analyzovali, dokládají, že vzhled avatara je pro uživatele důležitý, čím atraktivnějšího avatara uživatel má, tím sebevědoměji se cítí a chová se uvolněněji. Taková zkušenost ze SL pak může mít pozitivní vliv na jedince s nižším sebevědomím nebo sklonem k introvertnímu chování. Atraktivní avataři jsou také úspěšnější v případě navazování komunikace s neznámými jedinci.

SL je prostředí příhodné ke vzdělávacím a ekonomickým aktivitám. Pokud jde ale o navazování významnějších vztahů v SL, je jistě na místě obezřetnost. To, že není dobré důvěřovat rezidentům, které neznáme i osobně, dokládá např. relativně častý výskyt gender swappingu v SL. Pokud se instituce rozhodnou využívat SL pro své aktivity, ať už se jedná o vzdělávání, podnikání nebo jakýkoliv jiný typ virtuální spolupráce, je nutné, aby si ověřily totožnost svých partnerů. SL je totiž prostředím, kde lze uplatňovat promyšlené sociotechniky.[11] Na druhé straně SL usnadňuje setkávání jedinců z různých kultur, oborů, geografických oblastí, s různými názory a znalostmi, což je typickým předpokladem pro zrod inovativních myšlenek.

8 Literatura

- [1] ADAMS Gerald R., *The Objective Measure of Ego Identity Status: A Reference Manual* [online]. Dostupné z http://www.uoguelph.ca/~gadams/OMEIS_manual.pdf [cit. 2011-06-02].
- [2] BANKAOU Domna - CORIANOPOULOS Konstantinos, *The effects of Avatars' Gender and Appearance on Social Behaviour in Virtual Worlds*,. *Journal of Virtual Worlds Research*, 2010, Vol. 2, No. 5, 16 p. [online]. Dostupné z <https://journals.tdl.org/jvwr/article/view/779/717> [cit. 2011-02-27].
- [3] BELL Mark W. - CASTRONOVA Edward - WAGNER Gert G., *Surveying The Virtual World. A Large Scale Survey in Second Life Using the Virtual Data Collection Interface (VDCl)*. [online]. Dostupné z http://www.ratswd.de/download/RatSWD_RN_2009/RatSWD_RN_40.pdf [cit. 2011-05-05].
- [4] *Community Standards* [online]. Dostupné z <http://secondlife.com/corporate/cs.php> [cit. 2011-06-03].
- [5] *ComScore Finds that "Second Life" Has a Rapidly Growing and Global Base of Active Residents* [online]. Dostupné z

- http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2007/05/Second_Life_Growth_Worldwide [cit. 2011-04-12].
- [6] DE NOOD David – ATTEMA Jelle, *Second Life: The Second Life of Virtual Reality* [online]. Dostupné z http://www.ecp.nl/sites/default/files/EPN_report_-The_Second_Life_of_Virtual_Reality_-_2006_October.pdf [cit. 2011-05-06].
- [7] GROSMAN Kyra, *An Exploratory Study of Gender Swapping and Gender Identity in Second Life*. A dissertation submitted to the Wright Institute Graduate School of Psychology 2010 [online] Dostupné z <http://gradworks.umi.com/34/30/3430489.html> [cit. 2011-01-16].
- [8] HARTL Pavel, HARTLOVÁ Helena. *Velký psychologický slovník*. Praha 2010, s. 212.
- [9] *Internet World Stats. Usage and Population Statistics* [online]. Dostupné z <http://internetworldstats.com/stats.htm> [cit. 2011-06-12].
- [10] JANDOUREK Jan, *Sociologický slovník*. Praha 2001.
- [11] KUBÁTOVÁ Jaroslava, *Social networks - new place for sociotechnics*, *Wissenschaftliche Zeitschrift EIPOS*, 3 (2010) (1), pp. 182-204.
- [12] MESSINGER Paul R. - GE Xin - STROULIA Eleni - LYONS Kelly - SMIRNOV Kristen, *On the Relationship between My Avatar and Myself*, *Journal of Virtual Worlds Research*, 2008, Vol. 1., No. 2., 17 p. [online]. Dostupné z <https://journals.tdl.org/jvwr/article/view/352/263> [cit. 2011-03-03].
- [13] O'BRIEN Jodi, *Writing in the Body: Gender (re)production in online interaction*, in *Communities in M. Smith., P. Kollok, (edd), Cyberspace*. New York 1999, pp. 77-104.
- [14] *Q1 2011 Linden Dollar Economy Metrics Up, Users and Usage Unchanged* [online]. Dostupné z <http://community.secondlife.com/t5/Featured-News/Q1-2011-Linden-Dollar-Economy-Metrics-Up-Users-and-Usage/ba-p/856693> [cit. 2011-06-05].
- [15] *Quick Start Guide* [online]. Dostupné z <http://secondlife.com/support/quickstart/basic> [cit. 2011-06-29].
- [16] REID Elizabeth M., *The Self and the Internet: variations on the illusion of one self*. In J. Gackenbach (Ed.), *Psychology and the Internet, intrapersonal, interpersonal, and transpersonal implications*, San Diego, Academic Press 1998, pp. 29-41.
- [17] *Second Life Population and Rules* [online]. Dostupné z <http://computer.howstuffworks.com/internet/social-networking/networks/second-life6.htm> [cit. 2011-06-08].
- [18] SULER John, *Identity Management in Cyberspace*. *Journal of Applied Psychoanalytic Studies*, 4, pp. 455-460 [online]. Dostupné z <http://www-usr.rider.edu/~suler/psycyber/identitymanage.html> [cit. 2011-05-15].
- [19] ŠMAHEL David, *Psychologie a internet. Děti dospělými, dospělí dětmi*. Praha 2003.
- [20] *Virtual Wiky. Informace o virtuálních světech* [online]. Dostupné z <http://web.virtualwiki.cz> [cit. 2011-06-29].

Kontakt na autory:

PhDr. Klára Bendová, Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.
Katedra aplikované ekonomie FF UP
Křížkovského 12
778 01 Olomouc
Česká republika
klara.bendova@upol.cz, jaroslava.kubatova@upol.cz
<http://www.kae.upol.cz/>

Krátká informace o autorech:

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D. je vedoucí Katedry aplikované ekonomie FF UP v Olomouci. Specializuje se na řízení lidského kapitálu v současných společenských a technologických podmínkách. V roce 2008 zahájila na KAE výuku a výzkum ve virtuálním světě Second Life.

PhDr. Klára Bendová je odbornou asistentkou na Katedře aplikované ekonomie a Katedře psychologie FF UP. Na katedře aplikované ekonomie se významně podílí na výzkumu využití virtuálního prostředí pro řízení virtuálních týmů. Oborově se specializuje na psychologii práce a organizace.

INDIVIDUALIZACE POPTÁVKY A REGIONÁLNÍ CESTOVNÍ RUCH

INDIVIDUALIZATION OF DEMAND AND REGIONAL TOURISM

Josef Vlček

Vysoká škola hotelová

Anotace:

Nejvýraznějším trendem, který v současnosti ovlivňuje poptávku po službách cestovního ruchu, je individualizace této poptávky. Většina turistů vychází z dostupných informací a v zásadě si vytváří vlastní produkt cestovního ruchu. Služby cestovního ruchu jsou vždy poskytovány v destinaci a zajišťuje je řada subjektů. Jejich nabídka ale neodpovídá struktuře poptávky. Značná část nabídky domácího cestovního ruchu je proto nevyužitá. Analýza kupního chování zákazníků umožňuje firmám v oblasti cestovního ruchu připravit adekvátní nabídku. Standardně prováděný monitoring turistů jim neposkytuje všechny potřebné informace. Cílem příspěvku je ukázat, že rozvoj domácího cestovního ruchu je možné podpořit také v jednotlivých regionech (destinacích). Cestou je segmentace zákazníků realizovaná nabídkou specializovaných produktů, jejichž základem je „potěšení ze spotřeby“. Každá destinace by si měla vytvořit zákaznický profil svého typického spotřebitele a pružně reagovat na změny v jeho poptávce.

Abstract:

At the present time, the strongest trend that influences tourism service demand is individualization of this demand. Most of the clients use accessible information and in principle create own tourism product. Tourism services are always provided in a given destination by many subjects. But their offer does not correspond with the structure of demand. Considerable part of domestic tourism offer is not therefore utilized. Analysis of purchasing behavior of clients enables to prepare adequate offer by the tourism companies. Standard monitoring of the tourists does not provide them with all necessary information. The aim of this article is to show that development of a domestic tourism is possible to support in single regions (destinations). The way is a segmentation of clients realized by an offer of specialized products that are based on “pleasure of consuming”. Each of the destination should create own clients profile of a typical consumer and flexible react on demand changes

Klíčová slova: individualizace poptávky, produkt destinace

Keywords: individualization of demand, product destination

Afiliace ke grantu: WD-37-07-2 MMR ČR “výzkum domácího a příjezdového zahraničního cestovního ruchu ve vztahu k zmírnění společensko-ekonomických disparit”

Úvod

Kupní chování zákazníků hraje významnou roli při vytváření marketingových programů destinací cestovního ruchu. Znalost faktorů, které ovlivňují spotřební chování kupujícího od uvědomění si potřeby až po nákup, ale i ponákupní chování, pomáhá odhalit širší souvislosti spojené s uspokojováním potřeb spotřebitelů. Spotřební chování nepředstavuje izolovaný proces lidského jednání, ale vždy je ovlivněno i ostatními lidmi a stupněm rozvoje společnosti.

Studium potenciální poptávky, jež je reflexí potřeb lidí a vyjadřuje souhrn všech zamýšlených koupí, je součástí analýzy trhu. Při rozboru tržního potenciálu firmy dané destinace zjišťují, zda existuje dostatečný počet potenciálních zákazníků, jejichž potřeby a přání chtějí uspokojovat. Získané informace představují důležité východisko při vymezení tržních segmentů (resp. cílového trhu), stanovení marketingové strategie a realizace operativního marketingu.

V rámci cestovního ruchu jsou při segmentaci trhu standardně aplikována popisná kritéria, která vycházejí z obecných charakteristik spotřebitele. Segmentační základ tvoří demografická a geografická kritéria, vztah k produktu a distribuční cesty. Ojedinele je používána diferenciací spotřebitelů podle jejich reakce na marketingové podněty. Ve všech případech jde o standardní typ výzkumů, jejichž typickým reprezentantem je například „Marketingová studie cestovního ruchu regionu Mohelnicko“. [5]

Segmentačním proměnným, jež vycházejí z tržních projevů kupujících, a umožňují postihnout difference mezi spotřebiteli na základě jejich spotřebního chování, není věnována dostatečná pozornost. Jde o příčinná kritéria (například, segmentace podle vnímané hodnoty, podle příležitosti) a o segmentaci podle užití (frekvence využívání, uživatelský status, věrnost, vztah k novinkám apod.). Nedostatečně je využívána i psychografická segmentace, jež vysvětluje difference v tržních projevech, na základě sociálních a psychických predispozic spotřebitelů.

Informace o volnočasových aktivitách lidí: kdy a kde tráví dovolené, zda individuálně nebo kolektivně, jakou mají formu tyto aktivity (relaxace, kultivace osobnosti, sport, zábava, rozptýlení), jsou dostupné jen v omezeném rozsahu (a pouze za úplaty). Změny v poptávce a v chování spotřebitelů v cestovním ruchu nejsou komplexně identifikovány a v zásadě neznáme příčiny změn v trávení volného času. Kupní rozhodování při nákupu „produktů“ cestovního ruchu je „terra incognita“ a reakce podnikatelů na jeho změny nejsou dostatečně efektivní.

Marketingový profil individuálního zákazníka a proces vytváření jeho spotřebitelské poptávky představuje v české teorii cestovního ruchu „bílé místo“. V rámci analýz marketingových strategií destinací cestovního ruchu v ČR je využíván v zásadě jen monitoring návštěvníků. Kvalitativní výzkumy jsou zaměřeny na sledování motivace zahraničních turistů k návštěvě České republiky (uvádějí, proč přijeli apod.). [10] Vypovídací schopnost takto získaných dat nestačí k sestavení plnohodnotných zákaznických profilů současných spotřebitelů cestovního ruchu a neumožňuje vytvořit jejich typologii.

O tom, že turista skládá svůj produkt cestovního ruchu podle svých intelektuálních schopností, zájmů, disponibilního důchodu, prožívání volného času apod., máme jen dílčí informace. Je tedy užitečné pochopit, jak dospívá lidská mysl k rozhodnutí, co může tento proces ovlivnit apod. Dostupné údaje o vývoji cestovního ruchu v ČR také prokazují, že vývoj turismu do značné míry závisí na celkové

ekonomické a sociální situaci. Poznatky o uvedených skutečnostech pomohou zlepšit vysokoškolskou přípravu specialistů pro oblast cestovního ruchu, která v současné době vychází z dílčích (obvykle zastaralých údajů) informací, eventuálně používá zahraniční zdroje.

1 Individualizace poptávky

Konceptuální rámec analýzy poptávky tvoří spotřební chování lidí. Na konci sedmdesátých let minulého století byla překonána druhá fáze konzumní ekonomiky, tzv. společnost hojnosti, ve které byla spotřeba zboží povýšena na životní styl a smysl života. Novým podnětem se stalo emocionální konzumenství, jež je spojené se shromažďováním požitků a subjektivního blaha. Spotřeba dnes neslouží jen k prezentaci společenské a ekonomické identity jednotlivce, ale umožňuje hledat odpověď na věčnou otázku: kdo jsem? „Homo konsumericus“ sice nakupuje standardizované výrobky, ale ty jsou neustále nově interpretovány a zařazovány do nových vzorců spotřeby, jež vyjadřují jeho individuální identitu. „Spotřeba je den za dnem závislejší na individuálních cílech, zálibách a kritériích“. [4;46]

V současné době si člověk nekupuje výrobek, ale životní styl spjatý s určitou značkou. „Hlavní již není společenský efekt a moment „viděl jsi, co mám?“, nýbrž imaginace značky“. [4;53] Člověk již nechce imponovat druhým, ale především potvrdit svou cenu ve vlastních očích. Cílem jednotlivce je vybudovat si individuálně svůj životní styl a náplň volného času. Prostřednictvím ekonomických statků usilujeme o výraznější individuální suverenitu, ale zároveň se dostáváme do stále větší závislosti na tržních silách. Zdrojem neomezené konzumentské poptávky již není konkurenční boj o společenský status, ale člověk zaměřený sám na sebe a obdařený svobodou přetvářet se a řídit se.

Moderní spotřebitel je odrazem životního stylu, který společnost přijala a jeho součástí je rostoucí význam zábavy a volného času. Odhaduje se, že lidé starší než patnáct let, věnují zábavě a společenskému styku zhruba 30 % bdělého času. Průmysl „volného času“ se zaměřil na participační, afektivní rozměr spotřeby a nabízí stále nové zážitky v rámci zábavy a podívané, her, turistiky a sportovního rozptýlení. Každý nabízený ekonomický statek má svou sociální adresu, je určen pro specifický životní styl. Spotřebitel se stává „sběratelem zážitků“ a spotřeba se podobně jako hra stává odměnou.

Zrod individuálního konzumenta je výsledkem souhrnu faktorů. Nejdůležitější jsou: zbožní difuze (rozšiřování nabídky dlouhodobých spotřebních statků – automobily, elektrospotřebiče apod.), vývoj zábavního průmyslu, transformace distribučních sítí, rozmach sféry služeb a především zvyšování důchodů. „Pro konzumního člověka je typická převaha nepravých potřeb nad těmi pravými. Pravé potřeby mají přirozenou autentickou povahu (tj. nejsou umělým výplodem reklamního a módního průmyslu) a jejich uspokojování prospívá emancipaci člověka. Konzumní člověk vyznává z celé řady důvodů opačné potřeby – nepravé potřeby, potřeby, které vygeneroval trh, respektive vzájemně soutěžící firmy“. [1;186]

Individualistický hedonismus je posilován samoobslužným prodejem (přímý kontakt nabídky s poptávkou) a narůstáním volného času, které vedlo ke zvyšování výdajů na zábavu a volný čas. Projevem individualistického konzumenta jsou impulzivní nákupy, jež přinášejí okamžité potěšení a radost tady a teď. Spotřebitel se stále více emancipuje a vytváří si svůj životní styl. Naráží přitom na

jedinou překážku a tou je jeho kupní síla. Člověk se mění v „podnikavého spotřebitele“ a stává se konzumentským expertem. „Konzumní postoje vedou člověka k přesvědčení, že jeho povinností je zdokonalovat sebe i svůj život, kultivovat se a rozvíjet, že musí sám překonávat vlastní nedostatky i jiné překážky stojící v cestě jeho životnímu stylu“. [3;133]

Poptávka v cestovním ruchu je výsledkem rozhodnutí jednotlivce, který návštěvou konkrétní destinace uspokojuje své potřeby. Spotřeba služeb cestovního ruchu je v naší společnosti považována za standardní součást spotřeby jako takové. Cestovní ruch je pouze v malé míře součástí existenční funkce spotřeby a důležitější pro člověka je jeho imaginativní a symbolický význam. Pro značnou část lidí návštěva konkrétní destinace představuje „okázalou spotřebu“ a lidé si tak vytvářejí „vlastní identitu“, eventuálně potvrzují příslušnost k určité vrstvě (skupině) společnosti.

Nejvýraznějším trendem, který v současnosti ovlivňuje poptávku po službách cestovního ruchu, je individualizace této poptávky: zhruba 2/3 Čechů si svoji dovolenou organizuje samostatně a 1/3 využívá při rekreaci služby cestovních kanceláří, což je nejvíc v EU. Uspokojování individualizované poptávky klade zvýšené nároky nejen na rozhodování samotného spotřebitele, ale především na poskytovatele (producenty) služeb, jež ve svém souhrnu tvoří produkt cestovního ruchu.

Turista vychází z dostupných informací, které nabízejí jednotlivé destinace a v zásadě si vytváří svůj vlastní produkt cestovního ruchu. Jeho spotřební chování je většinou sledováno podle toho, jak reaguje na podněty nabídky. Motivace ke spotřebě cestovního ruchu se přitom odlišuje od uspokojování ostatních potřeb, protože se nachází na vrcholu jejich hierarchie. Cestovní ruch je zboží určené pro volný čas, které naplňuje potřeby seberealizace člověka a posiluje vlastní životní pocit. Turismus se stává jedním z projevů individualizace životních cest, který přináší sociokulturní změny v současné společnosti, jež jsou výsledkem „...vzájemného posilování vždy zcela separátně probíhajících vývojových dynamik.“ [2;193]

2 Nabídka destinace

Cestovní ruch patří do segmentu služeb, mezi tzv. osobní služby, protože působí přímo na člověka. „Za službu považujeme každou užitečnou činnost, která uspokojuje lidské potřeby svým samotným průběhem“. [8;32] Výsledky služeb jsou obtížně definovatelné, neboť jejich produkce a spotřeba probíhá za přímé účasti spotřebitele. Zákazník se stává součástí děje, při němž přichází do styku s obstaravatelem služby, s jeho zaměstnanci, technologiemi a postupy, které používá. Vnímání služby spotřebitelem vychází nejen z její kvality, ale i ze způsobu, jakým je konečného efektu dosaženo. Zákazník přitom poměruje úroveň poskytnuté služby se svým očekáváním.

Cestování lidí (turismus) můžeme označit za proces, který je tvořen řadou tržních transakcí. Z ekonomického hlediska jde o vztah mezi poptávkou a nabídkou. Uspokojení potřeby „cestovat“ začíná získáním potřebných informací o možném uspokojení této potřeby. Informace nejsou zadarmo a člověk je nabývá na základě tržních transakcí. Všechna dílčí uspokojení, která v souhrnu znamenají naplnění touhy cestovat, jsou znovu tržní transakce. Stravování, doprava, ubytování, návštěva turistických atrakcí (atrakcí) – to všechno lze pořídit pouze na základě nákupu a prodeje. Znamená to, že stejnou pozornost, jakou věnujeme poptávce v rámci cestovního ruchu, musíme věnovat i nabídce „produktu“ cestovního ruchu.

Poptávka turistů je uspokojována spotřebou produktu cestovního ruchu, který je vždy místně vázán. Vymezení tohoto produktu není jednotné, ale společným jmenovatelem všech variant je konstatování, že jde o produkt destinace. „Vymezení produktu, který je nabízen a poptáván v destinaci cestovního ruchu, lze provést jen v obecné rovině. Empirické poznatky potvrzují, že v každé konkrétní destinaci má tento produkt vždy specifickou podobu. Cestovní ruch je třeba chápat jako komplexní proces, který zahrnuje nejen jeho účastníky (spotřebitele), ale i poskytovatele služeb a atraktivit v destinaci. Jde tedy o souhrn činností v oblasti cestovního ruchu, které vytvářejí nabídku v destinaci pro návštěvníky, kteří využívají svůj volný čas k rekreaci, sportu či sebevzdělání. V destinaci si zákazníci kupují nejen „produkty“, ale v podstatě i subjektivní pocit uspokojení, který je umocněn efekty vyplývajícími ze spotřeby produktů a procesů. Při hodnocení spotřebovaných produktů lidé posuzují získaný užitek a efekty podle svých znalostí a zkušeností, a to vše v kontextu způsobu spotřeby těchto statků.“ [9;136]

Služby cestovního ruchu v destinaci nabízí řada subjektů a jejich podíl na konečném produktu destinace je proměnlivý, protože jeho konkrétní forma vždy musí odpovídat specifickým potřebám zákazníka. Produkt destinace je nabízen a poptáván na trzích dílčích produktů – doprava, ubytování, stravování, atraktivita, upomínkové předměty. Jeho součástí je činnost místní samosprávy a koordinace zajišťovaná cestovními kancelářemi. [viz 9; 137] „Pouze takto celostní produkt má šanci obstát v konkurenci na trhu cestovního ruchu a být nosným při rozvoji cestovního ruchu v regionu (destinaci).“ [7;8]

Konkurenceschopnost destinace posiluje vytváření funkčních sítí v cestovním ruchu. Tyto sítě tvoří autonomní podnikatelské subjekty, které koordinují svoje činnosti se záměrem komplexně uspokojit potřeby turistů. Příkladem jsou vinné stezky, tematické cesty a regionální sítě založené na regionálních kartách (pasech). Sítě v cestovním ruchu se konstituují prostřednictvím komunikace mezi partnery a značný vliv na jejich chování má veřejný sektor. „Přinášejí flexibilitu do regionálních struktur a umožňují využití těch synergií, které vznikají spoluprací různých partnerů, zvyšují ekonomickou výkonnost regionu“. [6;313]

3 Závěr

Efektivní poptávka je formou projevu potřeb a zájmů spotřebitelů o ekonomické statky, které jsou ochotni koupit v určitém období a prostoru. Při analýze poptávky v cestovním ruchu je nutné identifikovat její hlavní faktory nejen v obecné rovině, ale i z hlediska poptávky po produktu konkrétní destinace. Když je dokážeme kvantifikovat, potom můžeme poptávku definovat jako funkci většího počtu nezávisle proměnných. Přitom musíme přihlížet k tomu, že jednotlivé faktory mají různý vliv na poptávku po cestovním ruchu.

Aplikace tohoto standardního marketingového postupu v oblasti cestovního ruchu se setkává s řadou obtížně překonatelných překážek. Některé vyplývají z povahy spotřeby v současné společnosti, v níž se prosazuje individuální konzumerismus a „sbírání zážitků“. Příčinou jiných překážek je samotná podstata produktu nabízeného v jednotlivých destinacích.

Řešení uvedených problémů je třeba hledat ve vymezení profilu zákazníka konkrétní destinace. Při jeho konstrukci je nutné vycházet z obecných poznatků o současném spotřebním chování lidí a zároveň musí být zachycen zájem turistů o specifika nabídky dané destinace. Propojení obou rovin analýzy je obtížné a jedinou cestou je primární výzkum. Analýzy poptávky cestovního ruchu, které

jsou běžně prováděny, jen monitorují (popisují) chování turistů a obvykle nevedou k odhalení specifických požadavků turistů. Konkrétní destinace se může prosadit na trhu, tzn. stát se navštěvovanější, pouze tehdy, když přizpůsobí svůj nabízený produkt skutečným potřebám turistů.

Literatura

[1] DUFFKOVÁ, J., URBAN, L., DUBSKÝ, J.: Sociologie životního stylu, Plzeň, Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk 2008, 236 str., ISBN 978-80-7380-123-6

[2] HONNETH, A.: Organizovaná seberealizace. Paradoxy individualizace. In: HONNETH, A. (ed.): Zbavovat se svéprávnosti. Paradoxy současného kapitalismu. Filosofia, Praha 2007, str. 334., ISBN 978-80-7007-269-1

[3] KUBÁTOVÁ, H.: Sociologie životního způsobu. Grada, Praha 2010, 272 str., ISBN 978-80-247-2456-0

[4] LIPOVETSKY, G.: Paradoxní štěstí. Prostor, Praha 2007, 443 str., ISBN 978-80-7260-184-4

[5] Marketingová studie cestovního ruchu regionu Mohelnicko. Dostupné z: http://www.mohelnice.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.aspx?id_org=9803&id_dokumenty=201340 (15. 10. 2011)

[6] MICHÁLKOVÁ, A.: Strategické vnímanie regionálních sietí v cestovnom ruchu so zohľadnením ich rozporuplných efektov. In: Ekonomický časopis, 2011, roč. 59, č. 3, s. 310 - 324. ISSN 0013-3035

[7] TITTELBACHOVÁ, Š. Tvorba produktů cestovního ruchu ve změněných ekonomických a sociálních podmínkách. Praha 2007. Dostupné z: www.vsopraha.cz/.../jpd3-tvorba-produktu-cestovniho-ruchu-ve-zmenenych-ekonomickych-a-socialnich-podminkach-iii.pdf (15. 10. 2011)

[8] VLČEK, J. 2009. Ekonomie a ekonomika. 4., zcela přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer 2009. 516 s. ISBN 978-80-7357-478-9.

[9] VLČEK, J.: Analýza poptávky a segmentace trhu v marketingu destinací (metodologické poznámky), In: Czech Hospitality and Tourism Papers, 2008, Zvláštní číslo 3. s. 135-145

[10] Vnímání ČR a motivace turistů při výběru destinace. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/files/statistiky/vnimanicr.pdf> (15. 10. 2011)

Kontakt na autora:

Doc. Ing. Josef Vlček, CSc.

Katedra ekonomie a ekonomiky; Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.

Svídnická 506

181 00 Praha 8

Česká republika

vlcek@vsh.cz

www.vsh.cz

doc. Ing. Josef Vlček, CSc. (vedoucí katedry ekonomie a ekonomiky VŠH), přednáší obecnou ekonomii, v rámci výzkumu se věnuje problematice cestovního ruchu.

INFORMAČNÉ A ROZHODOVACIE POŇATIE METÓDY QUEST

INFORMATIONAL AND DECISIONAL CHARACTERISTICS OF THE METHOD QUEST

Martina Blašková – Rudolf Blaško

Abstrakt: Metóda QUEST sa čoraz častejšie objavuje v súčasnej teórii a praxi riadenia organizácií. Môže byť ponímaná ako metóda úspešne používaná v precíznom rozhodovaní zámerne realizovanom zručnými a vyspelými manažérmi. V tomto ponímaní sa priradzuje ku kvantitatívnym metódam náležiacich do skupiny rozhodovacích stromov. Táto metóda tiež môže byť uplatňovaná ako spôsob, ktorým analytici prehodnocujú interné a externé prostredie svojich organizácií. A rovnako môže byť QUEST nápomocná top manažérom v ich úsilí v oblasti prípravy strategického riadenia kvality.

Annotation: Utilization of a method QUEST appears more and more often in a contemporary theory and practice of the organization's management. This one can be understood as the method used successfully in a precise decision-taking processes intentionally realized by the skilled and matured managers. In this meaning, QUEST ranks among the quantitative methods connected with the group of decision trees. This method can be utilized as the way in which the analysts assess an environment of their organization. QUEST can strongly help the top managers in their effort in the field of strategic quality management preparation.

Kľúčové slová: QUEST, rozhodovanie, rozhodovacie stromy, dáta, informácie, strategické riadenie, multiplikovanie.

Keywords: QUEST, decision taking, decision tree, data, information, strategic management, multiplication.

Úvod

Nájsť ten správny smer na ceste k informačnej spoločnosti a spoločnosti „múdrej“ nebude ľahké¹. Práve znalosti sa stávajú najvyhľadávanejším a najcennejším zdrojom/bohatstvom každého podniku. Nakoľko ich nositeľmi sú ľudia, je potrebné neustále posilňovať ich vôľu získané znalosti nepretržite upevňovať, rozvíjať a žiaduco sprostredkovať iným. Nepochybne k mimoriadne významným znalostiam patria aj znalosti týkajúce sa moderných systémov riadenia, umožňujúce dynamizovať a zefektívňovať uplatňované metodiky riadenia a disponované zručnosti a znalosti manažérov a stratégov. V tejto oblasti sa môžeme stretnúť s metódou QUEST, ktorej využitie je vskutku rôznorodé.

Metóda QUEST patrí k metódam, ktorých používanie v praxi dnešných organizácií neustále narastá. Možno sa s ňou stretnúť v rôznych odvetviach hospodárskeho aj vedecko-výskumného sektora/života. V príspevku sa pokúsime prezentovať, analyzovať, syntetizovať a generalizovať názory svetových aj domácich autorov na potenciálnu využiteľnosť tejto metódy z pohľadu rozvoja

manažérskych znalostí, najmä v oblasti manažérskeho rozhodovania, v oblasti strategického riadenia a v oblasti posudzovania informácií získaných o prostredí, v ktorom sa organizácie pohybujú.

1. Metóda QUEST ako metóda manažérskeho rozhodovania

Metóda QUEST sa môže veľmi úspešne využívať ako metóda uplatňovaná v oblasti **manažérskeho rozhodovania**. V tomto prípade možno názov metódy QUEST dešifrovať ako zloženie pojmu z počiatočných písmen nasledujúcich anglických slov:

- Quick (rýchly)
- Unbiased (nezaujatý)
- Efficient (účinný)
- Statistical (štatistický)
- Tree (strom).

Z uvedeného dešifrovania vyplýva, že táto metóda sa pri svojej správnej aplikácii môže považovať za metódu, ktorá umožňuje skracovať čas prijímania rozhodnutí (**aspekt rýchlosti**). T. j., napomáha lepšie využívať čas, ktorý manažéri svojmu rozhodovaniu každodenne venujú. Z ďalšieho textu vyplynie, že táto metóda využíva starostlivo vygenerovaný algoritmus svojho priebehu, ktorý prispieva k tomu, aby prijímané rozhodnutia a aj celý proces rozhodovania s použitím metódy QUEST boli čo najviac prirodzené, objektívne a neovplyvňované nežiaducimi zásahmi alebo prvkami (**aspekt nezaujatosti**). Takéto rozhodovanie zároveň umožňuje prostredníctvom správne zvolených kritérií dopracovať sa práve k takému rozhodnutiu/riešeniu, ktoré z celej množiny rozhodovacích variantov bude čo najviac prínosné a správne (**aspekt účinnosti**). Samotná nutnosť zodpovedajúco spracúvať rozsiahle a pritom relevantné súbory dát navodzuje, že pri ich spracúvaní bude potrebné vytvoriť také podmienky a využívať také postupy, ktoré zvládnu prácu s obrovskými množstvami rôznorodých dát (**aspekt štatistický**). A naposledy, metóda QUEST sa snaží pracovať nielen s primerane veľkým súborom vstupných dát a vhodne definovaných rozhodovacích kritérií, avšak najmä cieľavedome zvažovať čo najviac možných variantných riešení, ktoré zákonite a logicky vyplývajú jedno z druhého – rozhodovanie sa môže opakovane vetviť do ďalších a ďalších možných riešení a dôsledkov tak, ako konáre a následne vetvičky stromu alebo kríka (**aspekt stromu**).

V takomto ponímaní metóda QUEST umožňuje **skvalitniť a urýchliť rozhodovanie manažérov**, a to najmä manažérov vrcholovej a strednej úrovne riadenia. Nevyhnutným predpokladom však je, aby sa v uvažovanej organizácii dokázali zozbierať, spracovať a následne aj správne využívať dáta a informácie, ktoré manažéri a špecialisti organizácie v *role rozhodovateľov* pre svoje rozhodovanie potrebujú.

V tejto súvislosti E. Bono upriamuje pozornosť na multi-variantné a tvorivé (kreatívne) rozhodovanie: „Príliš často je rozhodovací proces prezentovaný ako zoznam pevných alternatív, spomedzi ktorých sa prijíma rozhodnutie. Nie sme jednoducho spokojní s niečím zvyčajným. Z násobujeme (multiplikujeme) alternatívy predtým, než si z nich niektorú zvolíme,“ (2008). Na základe zmieneného možno teda považovať *využívanie viacnásobných (multiplikovaných) kritérií* za dôležitú charakteristiku manažérskeho rozhodovania.

„Rozhodovanie je na jednej strane jedným z najfascinujúcejších prejavov biologickej aktivity, a na druhej strane, je záležitosťou desivých dôsledkov pre celé ľudstvo.“² V tomto zmysle to možno chápať aj tak, že rozhodovanie je síce prirodzenou vlastnosťou každej ľudskej činnosti, avšak často býva natoľko komplikované a neprehľadné, a najmä, jeho správnosť sa preukáže až po realizácii prijatého rozhodnutia, že v ľuďoch môže navodzovať obavu, ba až strach z následkov nesprávneho rozhodovania v budúcnosti.

Významným pojmom spojeným s metódou QUEST je **rekurzívnosť**. Ide o osobitný prípad vkladania, pri ktorom vkladajúci objekt je totožný s objektom, do ktorého sa vkladá³. To znamená, že pri metóde QUEST sa pracuje nielen s prvotnými údajmi a dátami, vzniknutými v danom čase, keď sa realizuje rozhodovanie. Do rozhodovacieho procesu sa vkladajú aj dáta a skúsenosti vyplývajúce z minulých rozhodovacích procesov.

Metóda QUEST ako metóda výborne uplatniteľná v manažérskom rozhodovaní, patrí do skupiny tzv. **rozhodovacích stromov**⁴. Rozhodovacie stromy sú štruktúry, ktoré rekurzívne rozdeľujú skúmané dáta podľa určitých rozhodovacích kritérií. Rozhodovacie kritériá si určuje samotný rozhodovateľ, a to vždy v závislosti od typu rozhodovacej situácie, od veľkosti skúmaného súboru, od dĺžky času, ktorý môže venovať rozhodovaniu, od závažnosti rozhodovaného problému atď.

Pri podrobnejšom definovaní **podstaty a priebehu** metódy QUEST M. Žambochová uvádza, že koreň rozhodovacieho stromu môže podľa potreby reprezentovať celý populačný súbor. Vnútorne uzly stromu predstavujú zodpovedajúce podmnožiny súboru. A napokon, listy takto definovaného stromu by mali uvádzať hodnoty, prislúchajúce skúmanej a vysvetľovanej premennej. Rozhodovací strom sa vytvára **rekurzívne delením priestoru** hodnôt prediktorov. „Ak máme strom s jedným listom, hľadáme otázku (podmienku vetvenia), ktorá najlepšie rozdeľuje priestor skúmaných dát do podmnožín. Takto vznikne strom s viacerými listami. Následne pre každý nový list hľadáme otázku, ktorá množinu dát náležiacu tomuto listu čo najlepšie rozdelí do podmnožín. Proces sa zastaví, ak bude splnené kritérium pre zastavenie“.⁵

Ďalším krokom algoritmu metódy QUEST je tzv. **prerezávanie stromu**. V tejto rovine je vždy potrebné pozorne určiť, aká bude najlepšia veľkosť rozhodovacieho stromu. Totiž, ak si rozhodovateľ zvolí príliš malý strom, môže sa stať, že takýto jednoduchý strom nedokáže vystihnúť všetky zákonitosti a vzťahy v dátach. Naopak, ak by si rozhodovateľ zvolil príliš veľký a komplikovaný strom na rozhodovanie, do rozhodovania by sa nevhodne mohli zahrnúť aj rozličné náhodné vlastnosti skúmaných dát.

Následne je potrebné **vygenerovať podstromy** rozhodovacieho stromu, ktorý vznikol za použitia zodpovedajúceho algoritmu, a porovnať (objektívne ohodnotiť) kvalitu ich generalizácie, t. j. istého opisného (deskriptívneho) zovšeobecnenia. To znamená, že dáta sa musia vhodne rozdeliť na niekoľko disjunktných a pritom približne rovnako veľkých a rozsiahlych častí, kde sa postupne vždy jedna časť dát vyberie (vyselektuje) zo súboru. Práve takto sa pomocou vzniknutých súborov dát oceňuje a preveruje kvalita celého rozhodovacieho stromu a všetkých jeho podstromov.

Rozhodovateľ si zvolí taký podstrom, v prípade ktorého identifikuje najnižší odhad skutočnej chyby. Zvykom je, ak náhodou existujú viaceré rozhodovacie podstromy s porovnateľným odhadom skutočnej chyby, vybrať spomedzi nich ten najmenší podstrom.

Konkrétny algoritmus QUEST podrobne opísali vo svojom článku W. Y. Loh a Y. S. Shih. Dôležitým faktom (a zrejme aj istým obmedzením) tejto metódy však je, že algoritmus je použiteľný iba v prípade nominálnej závislej premennej. Teda, vytvárajú sa binárne stromy, pričom sa v priebehu budovania rozhodovacieho stromu oddelene uskutočňuje nevyhnutný výber premennej pre štiepenie rozhodovacieho uzlu a výber deliaceho bodu. Táto metóda odstraňuje niektoré nevýhody algoritmov používajúcich vyčerpávajúce vyhľadávanie (napríklad metóda CART – Classification and Regression Trees), akými môžu byť náročnosť spracovania, zníženie zovšeobecniteľnosti výsledku a pod. Na druhej strane, metóda QUEST je známa tým, že podstatne skvalitňuje pôvodne starší algoritmus FACT.6

V prvom kroku algoritmus prevedie všetky kategoriálne nezávislé premenné na ordinálne pomocou CRIMCO-ORD transformácie. Potom špecialisti v každom listovom uzle pre každú premennú uskutočňujú tzv. ANOVA F-test. Ak najväčšia zo všetkých vzniknutých F-štatistík v sledovanom súbore je väčšia než vopred ustanovená hodnota F_0 , potom sa prislúchajúca premenná vyberie na delenie uzlu. Ak najväčšia z F-štatistík nie je väčšia než F_0 , pre všetky premenné sa musí zrealizovať Leveneov F-test.

V prípade, že najväčšia Leveneova F-štatistika je väčšia než F_0 , potom možno pre delenie uzlu možné vybrať túto premennú. V iných prípadoch (t. j., žiadna ANOVA F-štatistika ani ANOVA F-štatistika nie je väčšia než F_0), pre delenie uzlov sa musí zvoliť premenná s najväčšou ANOVA F-štatistikou. Iným spôsobom vyjadrené, pre delenie uzlu **rozhodovatelia vyberajú práve ten prediktor**, ktorý je čo najviac spojený (asociovaný) so závisle premennou.

Zaujímavou skutočnosťou je, že pri hľadaní deliaceho bodu pre vybranú nezávisle premennú sa môže využiť metóda QDA – metóda kvadratickej diskriminačnej analýzy. Práve tento aspekt odlišuje metódu QUEST od jej predchodcu – algoritmu FACT. V ňom sa totiž zvykne využívať metóda LDA – metóda lineárnej diskriminačnej analýzy.

Celý uvedený postup sa rekurzívne (neustále obohacovaný nielen o súčasné, ale aj o minulé dáta, informácie a skúsenosti) opakuje až do momentu zastavenia zo strany rozhodovateľov, tzn. na základe vopred definovaného a uplatneného kritéria pre zastavenie.

2. Metóda QUEST ako metóda zabezpečenia stratégie kvality

Metóda QUEST sa môže využívať aj ako manažérska metóda v oblasti strategického riadenia kvality. Kľúčovým momentom je správne chápanie kvality v organizácii. Riadenie kvality dáva zamestnancom viac právomocí na pracovnom mieste, vrátane vtiahnutia, zaangažovania ich do rozhodovania a riešenia problémov; všetko úsilie a všetky snahy sú sústredené na dosiahnutie spokojnosti zákazníka.⁷ Vytvorenie základov uvažovaného systému kvality v organizácii by malo uvažovať s budúcim zapojením čo najväčšieho počtu zamestnancov a manažérov do tohto procesu, nakoľko práve oni budú nastolené parametre kvality dosahovať svojou denno-dennou prácou.

Podstatou je, že pomocou QUEST sa vytvorí iniciačná (počiatočná) stratégia kvality pre danú organizáciu. Dôležité v tomto zornom uhle je, že táto stratégia sa vytvorí na základe porozumenia náplni podnikania, vrátane takých dôležitých skutočností, ako sú štruktúra a veľkosť skúmanej organizácie. Manažéri a špecialisti na začiatku celého procesu dostanú pomocou metódy QUEST

vypracovaný prvý návrh stratégie svojej organizácie. Tento návrh sa následnými diskusiami s adekvátnymi účastníkmi (vrátane prezidenta alebo riaditeľa QUEST) stále viac a viac kultivuje, cibri a spresňuje.

Pre zabezpečenie, že návrh bude akceptovaný, je vhodné celý proces uskutočňovať prostredníctvom vopred ustanoveného postupu, rozčleneného do troch fáz vytvárania systému efektívnej kvality:8

Plánovanie (prvá fáza). Vodcovia a kľúčoví predstavitelia organizácie (zastúpení v počte, ktorý vždy bude priamo závisieť od veľkosti organizácie) by mali sformovať vedúci a/alebo projektový tím, ktorý bude dohliadať a pripravovať celý projekt. Celý tím by mal stráviť spoločne aspoň 3 jednotlivito oddelené dni a počas nich by mal vyvinúť ich ponímanie systému kvality ISO 9000, zhodnúť sa na nesúlade medzi tým, čo vlastne podnikanie má (čím disponuje) a tým, čo požaduje ISO 9000. Potom je potrebné vyvinúť základy pre systém kvality. Výstupy z tejto fázy procesu predstavujú odsúhlasenú „analýzu nerovností“ a procesnú mapu podnikania, vlastníctvo, t. j. zodpovednosť za prvky systému kvality, definovaný projektový tím a definovanú rolu pre predstaviteľov manažmentu, ustanovenie (dokument) politiky kvality, plán kvality a spresnený a odsúhlasený plán predpokladaného úsilia (cesty).

Rozvoj systému (druhá fáza). Prvým krokom v tejto fáze je vyvinutie cieľov systému kvality, čo sa často pomenúva ako „manuál systému kvality“. Počas tejto práce by sa mal vypracovať zoznam aktivít požadovaných pre fungovanie systému kvality a zhodu cieľov systému. Týmto by sa mal zapodievať vedúci tím spolu s projektovým tímom. Projektový tím by sa mal potom sústrediť na vytvorenie procedúr (postupov) systému kvality, ktoré by mali byť iniciované workshopom zameraných na postupy. Keď je vyvinutý systém postupov, identifikujú sa oblasti, v ktorých sa požadujú operačné procedúry. Vyvinutie operačných procedúr bude vyžadovať zapojenie ďalších zamestnancov. Toto sa môže uskutočniť prostredníctvom tzv. vzdelávania/tréningu ISO 9000 na pracovnom mieste. Vo väčších organizáciách sa môže využívať metóda „tréningu trénerov“, pomocou ktorej tréneri budú školiť ďalších trénerov. V menších organizáciách sa postupy systému kvality vyvíjajú ako prvé. To znamená, že menšie organizácie prichádzajú zvyčajne na to, že operačné procedúry majú už zahrnuté v manuáli kvality.

Hodnotenie systému (tretia fáza). Mnohí konzultanti opomínajú príležitosť riadiť proces zdokonaľovania. QUEST uchopuje túto príležitosť prostredníctvom zapojenia ľudí z každej odbornej oblasti organizácie do „interného auditu“. Toto spôsobí, že činnosti interného auditu zabezpečia markantný nárast porozumenia a komunikácie medzi útvarmi a nastolia zdokonalenie systému kvality. Prvý cyklus by mal byť sústredený na zabezpečenie, že procedúry budú pravdivo odzrkadľovať skutočnosť (prax), druhý cyklus na doplnenie a zaktualizovanie záznamov kvality a posledný cyklus by sa mal zamerať na tok dát a informácií medzi útvarmi.

Keď sa dosiahne spokojnosť s prevádzkou systému kvality, registrátor, ktorý bol zvolený na začiatku hodnotiacej fázy, bude viesť „knihu auditu“ a predbežné hodnotenie systému. Predbežné hodnotenie systému sa nachádza na „systémovej“ úrovni a môže pôsobiť ako ďalší stimul pre zdokonaľovanie systému po vykonaní interného auditu. Audit registrácie potom môže potvrdiť, že systém kvality funguje efektívne.

3. Metóda QUEST ako metóda skúmania prostredia organizácie

V oblasti posudzovania interného a externého prostredia môžu organizácie využívať množstvo rozličných metód.⁹ Je však evidentné, že metóda QUEST sa stáva stále viac obľúbenou. Na rozdiel od dešifrovania názvu QUEST v prípade manažérskeho rozhodovania, v oblasti posudzovania prostredia možno názov tejto metódy odvodiť ako:

- Quick (rýchla)
- Environmental (týkajúca sa prostredia)
- Scanning (posudzovacia)
- Technique (technika).

Z tohto dešifrovania vyplýva, že metóda/technika QUEST sa môže vhodne zužitkovať v dôkladnom skúmaní podnikateľského prostredia. B. Nanus odporúča, aby sa QUEST, ako metóda/technika rýchleho posúdenia prostredia, realizovala ako proces pozostávajúci z **nasledujúcich štyroch krokov**:

- a) Stratégovia (odborníci poverení prípravou stratégie) by mali pozorovať (zachytiť) hlavné udalosti a trendy v ich odvetví.
- b) Následne by mali stratégovia uvažovať o množstve dôležitých východísk (činiteľov), ktoré môžu ovplyvniť budúcnosť ich organizácie, a to prostredníctvom všeobecného i konkrétne zacieleného skúmania (skenovania) prostredia.
- c) Riaditeľ QUEST by mal pripraviť správu sumarizujúcu hlavné východiská a ich implikácie a taktiež by mal pripraviť 3 – 5 scenárov venovaných hlavným témam následnej diskusie.
- d) Vypracovanú správu a scenáre by mala posúdiť skupina stratégov, ktorá by mala identifikovať uskutočniteľné strategické možnosti týkajúce sa vývoja podmienok prostredia. Možnosti sa musia vyhodnotiť, zoradiť, a mali by sa zostaviť tímy pre následné rozpracovanie stratégií.¹⁰

Konkrétnejšie odporúčania poskytuje N. Hyde, ktorý uvádza, že počas celodenného stretnutia zainteresovaných by sa mali rozpracovať jednotlivé body (položky) a zobraziť sa na grafických tabuliach s príslušnými úsudkami. Pomocou **špecifických krokov** by sa jednotlivé faktory prostredia mali rozpracúvať napríklad takto:

- a) Definícia typu podnikania, ktorým sa organizácia zaoberá.
- b) Vypracovanie špecifických zámerov (akcionárov) stakeholderov.
- c) Identifikácia výskytu najkritickejších udalostí, ktoré môžu mať výrazný dosah na organizáciu.
- d) Požiadanie participantov, aby identifikovali najvýznamnejšie udalosti, výsledky ktorých sú potom agregované do adekvátnych skupín. Tieto sa následne musia ohodnotiť so zámerom, aby sa odstránili duplikácie a/alebo nejasnosti a aby sa určili najsignifikantnejšie udalosti. Možnosti sa môžu oceňovať prostredníctvom vhodnej variácie delfskej metódy.
- e) Požiadanie participantov, aby vyplnili *dvojdimenziálnu maticu*, v ktorej je každá udalosť vzťahovaná k inej udalosti, a to v zmysle krížového dosahu/vplyvu. S použitím jednoduchého kódovacieho systému („+“ znamená veľký nárast pravdepodobnosti výskytu uvažovanej udalosti; „-“ znamená veľkú pravdepodobnosť eliminácie výskytu tejto udalosti) krížová analýza dosahov identifikuje, aký dosah bude mať výskyt jednej udalosti na pravdepodobnosť výskytu inej udalosti.¹¹

Z uvedeného vyplýva, že metóda QUEST sa svojou podstatou približuje obdobným posudzovacím metódam a technikám, napr. metóde SWOT atď., pričom však nevymedzuje presne

(nezužuje), na aké faktory prostredia by mali analytici zamerať svoju pozornosť. Tvorí skôr akýsi vstup do analytického úsilia a vlastne môže upozorniť na tie faktory prostredia, ktorým snád ďalšie analytické metódy môžu venovať hlbšiu pozornosť. Metóda teda predstavuje analýzu a projektovanie budúcich stavov, ktoré pre organizáciu môžu nastať. Nízka finančná náročnosť je vyvážená *vyšokou náročnosťou intelektovou*. Totiž, QUEST sa prioritne zakladá na využívaní expertných a intuitívnych spôsobov premýšľania a prehodnocovania, najmä vysokej manažérskej inteligencie.

QUEST pravdepodobne *nemá objektové (adresné) obmedzenie*, to znamená, že môže byť aplikovaná na podmienky akejkoľvek organizácie (výrobného alebo nevýrobného zamerania; veľkej, strednej či malej; patriacej do akéhokoľvek odvetvia národného hospodárstva; organizácie s domácim alebo zahraničným kapitálom atď. Prosto, ide o spôsob mapovania podmienok, ktoré môžu výraznejším spôsobom ovplyvniť budúce správanie organizácie, a to v pozitívnom aj negatívnom zmysle.

4. Záver a zhodnotenie využiteľnosti metódy QUEST

Využitie **QUEST ako metódy rozhodovania**, patriacej do skupiny rozhodovacích stromov, môže byť pre organizácie veľmi inšpiratívne. Môže z rozhodovania manažérov vylúčiť nežiaducu subjektívnosť a podceňovanie rizika. K možným *nevýhodám* patrí, že aplikácia tejto metódy sa môže zdať niektorým zamestnancom príliš komplikovaná, náročná na požadované dáta, čas, softvér a finančné zdroje. Taktiež nároky na analyticko-quantitatívne zručnosti manažérov (a ich kolegov) sa môžu zdať vysoké, vyžadujúce vysokoškolské vzdelanie a zručnosť v narábaní s väčším množstvom údajov.

K pozitívam uplatnenia metódy **QUEST pri zabezpečení stratégie kvality** patrí, že umožňuje nastoliť v organizácii všeobecné povedomie o nutnosti trvalo dosahovať čo najvyššiu kvalitu všetkých procesov, produktov a služieb. Kvalita sa dá dosiahnuť iba vtedy, ak jej filozofiu pochopia všetci a budú jej prispôsobovať celé svoje správanie.

Istým *úskalím* je, že využitie metódy je postavené na fungujúcej komunikácii a ochote zladovať názory manažérov, konzultantov a zamestnancov. Vypracovanie stratégie kvality a jej realizácia v praxi sú náročné na čas, informácie, ochotu, prispôbivosť a vôľu neustále vylepšovať svoju prácu a uplatňované postupy.

QUEST ako technika posudzovania prostredia je podobná metóde SWOT, Porterovej analýze, analýze STEEP, BCG matici a pod. Avšak môže byť priradená k tým, ktoré nekončia svoje úsilie iba sumarizovaním informácií o prostredí organizácie. Na základe tohto plynulo pokračuje v príprave strategického riadenia a predpisuje účastníkom, aby vypracovali základné scenáre/spôsoby, akými by sa mohlo prejavovať budúce prostredie, v ktorom organizácia bude pôsobiť. Navyše, dôkladná analýza získaných informácií vedie priamo k identifikovaniu strategických možností, výziev, cieľov, na ktoré by sa organizácia mala zamerať.

Nevýhodou je, že ak pre túto metódu budú poskytovať informácie iba vrcholoví manažéri, nebude sa pracovať s informáciami pochádzajúcimi od iných zamestnancov, alebo dedukovateľnými zo správania iných organizácií. Preto by sa metóda QUEST mala využívať v priamom spojení aj s inými analytickými metódami.

Napriek niektorým naznačeným nedostatkom však QUEST určite **prispieje k obohateniu a skvalitneniu znalostného a zručnostného repertoára súčasných manažérov.**

Použitá literatúra:

1. BONO, E. *Creative Solutions: How Creativity Can help with Decision Making and Analysis*. December 12, 2008. Dostupné na [cit. 15. 5. 2011]:
www.thinkingmanagers.com/management/creative-solutions
2. <http://www.questmanagementsystems.com/strategy/method.html>
3. HYDE, N. *Environmental Scanning. The Need for and Overview of Environmental Scanning Systems*. A Technical Report Presented to the Graduate School of Business of the University of Stellenbosch. October 2000
4. CHURCHMAN, C. W. *The Myth of Management*. Chapter 32, s. 438-448. In: Matteson, M. T., Ivancevich, J. M. (eds.). *Management and Organizational Behavior Classics*. Homewood: Irwin. 1989
5. JANKALOVÁ, M., JANKAL, R. *National Communication Politics of Slovak Republic and its Impact at Liberalization of the Telecommunication Market in Conditions of Slovak Republic*. In: Proceedings of conference Technology for Mobile Society. Warsaw: MOST Press, 2003, s. 533-540
6. KRÁL, J. *A Framework for Managing Change in Organizations*. In: Human Resources Management and Ergonomics, 2011, Vol. V, No. 1, s. 65-77
7. LOH, W.-Y., SHIH, Y.-S. *Split Selection Methods for Classification Trees*. In: Statistica Sinica, 1997, vol. 7, s. 815-840
8. NANUS, B. *QUEST – Quick Environmental Scanning Technique*. In: Long Range Planning. Volume 15(2), April, s. 41-45. In: Hyde, N. *Environmental Scanning. The Need for and Overview of Environmental Scanning Systems*. October 2000
9. SHARMA, S. K., GIRI, S., MANGALA, D. *Environmental Scanning in Indian Textile Companies*. In: Journal of the Textile Association. May – June 2006, s. 5-10
10. ŠALING, S., IVANOVÁ-ŠALIGOVÁ, M., MANÍKOVÁ, Z. *Veľký slovník cudzích slov*. Bratislava: SAMO. 2003
11. ŽAMBOCHOVÁ, M. *Jak na rozhodovací stromy*. In: Forum Statisticum Slovacum, 2007, č. 5, s. 151-162
12. ŽAMBOCHOVÁ, M. *Jak na rozhodovací stromy*. In: Informační bulletin České statistické společnosti, červenec 2008, ročník 19, č. 3, s. 1-12.

Poznámky:

- 1 Jankalová, M. – Jankal, R.: National communication politic of Slovak Republic and its impact at liberalization of the telecommunication market in conditions of Slovak Republic, 2003, s. 534
- 2 Churchman, C. W.: The Myth of Management. 1989, s. 438
- 3 Šaling, S., Ivanová-Šaligová, M., Maníková, Z.: Veľký slovník cudzích slov. 2003, s. 1077
- 4 Žambochová, M.: Jak na rozhodovací stromy, 2007, s. 151
- 5 Žambochová, M.: Jak na rozhodovací stromy. 2008, s. 1
- 6 Loh, W.-Y., Shih, Y.-S.: Split Selection Methods for Classification Trees. 1997, vol. 7, s. 819-829

- 7 Král, J.: A Framework for Managing Change in Organizations. 2011, s. 65
- 8 <http://www.questmanagementsystems.com/strategy/method.html>
- 9 Sharma, S. K., Giri, S., Mangala, D.: Environmental Scanning in Indian Textile Companies. 2006, s. 5-10
- 10 Nanus, B.: QUEST – Quick Environmental Scanning Technique. 1982
- 11 Hyde, N.: Environmental Scanning. 2000, s. 75-76

Adresa autorov:

doc. Ing. Martina Blašková, PhD.
Katedra manažérskych teórií
Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina
e-mail: blaskova@fria.uniza.sk
Slovenská republika

RNDr. Rudolf Blaško, PhD.
Katedra matematických metód
Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina
e-mail: beerb@frcatel.fri.uniza.sk
Slovenská republika

INOVACE VE FIRMÁCH V 19. A 20. STOLETÍ – INSPIRACE PRO DNEŠEK

INNOVATION IN CORPORATION IN 19 AND 20 CENTURY INSPIRATION FOR THESE DAYS

Jana Geršlová

Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta

Anotace:

Podnikatelé, kteří se počátkem 20. století již stali součástí společnosti, se postupně stávali v mnoha odvětvích opravdovým motorem vývoje hospodářství. Přesto se musíme zamyslet nad mnohdy neuvěřitelnými počátky podnikání, které jsou v mnohém poučné i pro člověka počátku 21. století. Řada dnes světově proslulých značek vznikla na základě objevu něčeho nového, co bylo nabídnuto trhu. U podnikatelských rozhodnutí stály i dobře zvolené obchodní značky, podpořené dobrým marketingem a také správný cit a odhad pro věc, který podnikatelé (či manažeři) získávali na základě dlouholetých zkušeností.

Abstract: *Entrepreneurs, who had become a stable part of society by the beginning of 20th century, gradually established themselves as a major driving force of economic development in many sectors. Nevertheless, even people at the beginning of 21st century still have much to learn from the beginnings of private entrepreneurship, which may seem incredible in some cases. Many of the present day world renowned brands were established upon an invention of a new product that was offered on the market. Business decisions were also supported by well-designed trademarks, good marketing as well as keen intuition and assessment skills acquired by entrepreneurs (or managers) from their own long-term enterprise experience.*

Klíčová slova: *hospodářské dějiny 19. a 20. století, dějiny podnikání, podnikatelské osobnosti, inovace*

Keywords: *economic history of 19 and 20 century, History of enterprise, entrepreneurial personality*

Během 20. století jsme se stali svědky daleko důmyslnější ekonomické revoluce než kdykoliv předtím. Rodinné peníze, se kterými se nesmělo po staletí hýbat, byly vystřídány energií nových podnikatelů, masovou spotřebou a mohutného hospodářského růstu. Miliardy dolarů v USA a dalších pevných měn v Evropě se tak dostaly do kapes podnikatelů, kteří je získávali neodolatelnou nabídkou zboží, kterému lidé nemohli odolat a kupovali. Světlo světa spatřily nové výrobky, lidé po nich toužili a staly se symboly životní úrovně. Noví podnikatelé tvořili v historii 20. století nesourodou skupinu, jejichž společnou vlastností bylo být v pravý čas na pravém místě a také umět své na první pohled nerealizovatelné nápady umět přetvořit ve skutečnost. Americký obchodní cestující **King Camp Gillette**¹ (1855-1932) prodal v roce 1903 jenom 50 holicích strojků na žiletky a 168 náhradních žiletek. Za dva roky to bylo již 250 tisíc strojků a téměř 100 tisíc balení žiletek, v roce 1917 objednala americká armáda 3,5 miliónů strojků a 36 miliónů žiletek, uspěl ve světě velkého obchodu. I přes stoupající konkurenci si firma dodnes zachovala svůj původní záměr – vsadila na kvalitu svých produktů. **Henry John Heinz**² (1844-1916) použil recept své matky (pocházel z Německa) na výrobu

křenové omáčky a vytvořil obrovské potravinářské impérium. Pocházel z Pittsburghu z rodiny přistěhovalců a již ve svých 12 letech začal podnikat: prodával zeleninu ze zahrady svých rodičů, obchod se rozšiřoval a v roce 1860 dodával H. Heinz každý týden velké množství zeleniny do řady obchodních řetězců v Pittsburghu. Obchod měl úspěch, v roce 1869 založil s několika obchodních řetězců v Pittsburghu. Obchod měl úspěch, v roce 1869 založil s několika společníky firmu, která prodávala nastrohaný křen. Zvlášť důležité bylo, že H. Heinz odmítl tehdejší praxi, kdy byl do křenových směsí přimícháván strouhaný tuřín. Křenovou směs prodával v průhledných sklenicích na důkaz kvality a čistoty zboží. Po šesti letech se ovšem firma v důsledku nadúrody, která stlačila ceny dolů, ocitla v platební neschopnosti a ztroskotala. H. Heinz se nenechal odradit a v roce 1876 založil firmu F. & J. Heinz, ve které byli jeho bratr a bratranec, Henry Heinz si ponechal funkci manažera. Nový podnik vyráběl nakládanou zeleninu a kořenící směsi. Jedním z jejich prvních výrobků byl kečup. Roku 1888 byla firma založena znovu, tentokrát jako H. J. Heinz. Kolem roku 1900 vyráběl H. J. Heinz na 200 druhů výrobků a vyvážel je také mimo USA, především do Evropy.

Ole Kirk Christiansen³ (1891-1958) vyměnil tradiční dřevěné hračky za kostky Lego z umělé hmoty. K tomu okamžiku měl ovšem za sebou strastiplnou cestu – díky dopadům velké hospodářské krize 30. let 20. století mělo jeho stolařství problémy se zakázkami, a tak začal ze dřevěných odpadů vyrábět hračky, především dřevěné kostky. Výměna dřeva za plast a poté vznik dutých kostek Lego s nopky, aby díly u sebe dobře držely, znamenalo obrovskou startovací dráhu firmy k dalším úspěchům. **Kiichino Toyoda**⁴ (1894-1952) postavil jednu z největších automobilových společností na světě, když využil svých zkušeností získaných při výrobě automatických tkacích strojů. Mnozí z těchto lidí vymysleli něco, o čem se lidem ani nesnilo a udělali z toho „životní nezbytnost“, bez které se nebylo možné později obejít (T. A. Edison a jeho žárovka), případně lidi okouzlili či jim jinak zpříjemnily život. K této skupině „objevů“ patří např. nejprodávanější desková hra 20. století, nazvaná Monopoly, kterou přivedl na svět v roce 1935 Američan **Charles Brace Darrow** (1889-1967) a která je u nás známá pod názvem Dostihy a sázky. Stejně jako mnoho jemu podobných, které postihly důsledky velké ekonomické krize ve 30. letech, i tento nezaměstnaný prodáváč topných zařízení hledal způsob, jak uživit rodinu. Nakonec vymyslel hru, která připomínala „staré, dobré časy“, kdy nebyla nouze o finance. Nápad zaujal majitele podniku Parker Bross, který podepsal s Darrowem smlouvu a nechal nápad patentovat. Během dvou měsíců již firma vyráběla týdně dvacet tisíc krabic s hrou a Darrow se stal bohatým člověkem. Příběh žvýkaček W. Wrigleye patří do stejné kategorie. **William Wrigley Jr.** (1861-1932) byl obchodníkem v Chicagu, který nejprve (v roce 1892) obchodoval s mýdlem, který dodával do velkoobchodní sítě. Jako jeden z prvních začal s příkládáním zkušebních vzorků zdarma k dodávkám zboží. Nejprve přidal jako vzorek prášek do pečiva. Ukázal se jako daleko úspěšnější než mýdlo, Wrigley tedy začal obchodovat s ním. O rok později začal ke každé dóze prášku do pečiva přidávat dva balíčky žvýkaček. Úspěch byl tak obrovský, že znovu změnil sortiment svého prodeje s přesvědčením, že žvýkačkám patří budoucnost. Roku 1911 již byla jeho žvýkačka Wrigley's Spearmint nejznámější značkou žvýkaček v USA.

Historie firmy Swatch je klasickým případem velkorysého rozhodnutí v hodinářském průmyslu a příkladem úspěchu i přes krajně nepříznivé hospodářské podmínky. V roce 1983 zaznamenali švýcarští hodináři oproti polovině 70. let. Tehdy se podíleli svými výrobky na světovém trhu 30 %, došlo k poklesu na 9 %. Zdálo se, že propad tradičního odvětví založeného na kvalitě zboží je zpečetěn. Záchrana přišla v posledním okamžiku. Hodinářské firmy vytvořily konsorcium, které se pod vedením **Nicolase George Hayeka** (1928-2010) s využitím autora projektu jednoduchých hodinek

Ernsta Thomkeho proslavily na trhu levnými a hlavně módními hodinkami. Byly to hodinky, které se lidé pořizovali jako „druhé“ v pořadí a vžilo se pro ně označení „Second watch“, tedy zkráceně „S-Watch“, tedy Swatch5. Tak se podařilo zabránit kolapsu švýcarského hodinářského průmyslu, zabránit průniku levné japonské konkurence na evropských trzích a starým výrobkům byla přisouzena nová role na nových trzích. Poprvé se začaly nosit každou sezonu nové hodinky, staré se prostě zahodily. Pryč byly doby, kdy se tento druh zboží dokonce dědil. Swach se stal symbolem starého produktu v novém hávu pro nové trhy a také dokazuje, jak velkou roli hraje kromě ceny i design.

Průkopníkem vlády nejschopnějších byl **Henry Ford6** (1863-1947). Jeho život byl zosobněním přicházející změny. Když se v roce narodil, byly peníze ještě pevně v rukou lidí, kteří je měli po mnoho generací. Získat půdu, tituly a bohatství, moc, to trvalo po celé generace. Co bylo jednou získáno, toho se nikdo jen tak nevzdal. Venkovská šlechta v USA si myslela, že se tento stav nikdy nezmění. Ale v době, kdy se Henry Ford stal mechanikem v Detroitu, psal se rok 1879, byla změna již pomalu na obzoru. Henry Ford se narodil na farmě v Michigenu a jeho život byl typickým příkladem toho, jak se z chudého chlapce stal boháč. Průmyslová budoucnost ho zajímala více než zemědělská minulost. K rodinné farmě se otočil zády a šel hledat štěstí do Detroitu. Šel do učení na strojního zámečníka, pracoval dokonce jako hodinář a mechanik. V roce 1896 postavil své první auto, čtyřkolku, ve své kůlně. Vynesla mu přezdívku „bláznivý Ford“. Tento prototyp prodal za pouhých 200 dolarů. Ford došel brzy k přesvědčení, že automobil má velký komerční potenciál a roku 1903 založil svůj vlastní podnik. Vozy byly vyráběny ručně, byly proto velmi drahé. Mimochodem podle statistik bylo mezi lety 1900 a 1908 založeno více než 500 podniků, jejichž cílem bylo stavět automobily. Ford se ale od nich lišil, a to svým přesvědčením a touhou postavit vůz tak levný, že každý člověk, který má dobrý plat, si ho bude moci koupit; začal vyrábět vozy řady „A“, po roce fungování firmy jich prodal na 600. V roce 1908 opustil brány firmy první vůz modelu „T“. Ford věděl, že když chce snížit cenu, musí zrychlit výrobu. Jednoho srpnového rána roku 1913 vzal dělník do ruky lano a táhl podvozek auta k mechanikům. Poprvé byly v automobilovém průmyslu uplatněny principy hromadné výroby. Z výrobní linky sjelo každých 93 vteřin jedno auto. Tento systém byl tak úspěšný, že mohl Ford svým dělníkům platit téměř 5 dolarů denně, což byl téměř dvojnásobek tehdejší průměrné mzdy. Roku 1914 jezdilo po amerických silnicích čtvrt milionu vozů modelu „T“. Za pouhých 6 let klesla cena milované „plechové Lízy“, jak se vozům přezdívalo na téměř čtvrtinu původní ceny, tedy na 260 dolarů. Díky nasazení nových technik tzv. hromadné výroby ve velkých sériích se podařilo Fordovi vyrobit do roku 1927 15 milionů vozů tohoto typu. Ford tak postavil první lidový vůz na světě a vydělal na něm ohromné jmění. Veřejnost z něj udělala lidového hrdinu – chudý farmářský syn, který se proslavil. Jeho říše se rozšířila po zeměkouli, svět se stal díky automobilu jiným. Ford vyvolal mezi lidmi potřebu něčeho, o čem předtím neměli ani zdání. Proměnil přepych v potřebu. V Evropě však byl automobil dlouho přepychem. Např. v Německu vlastnil na konci 20. let 20. století vůz jen jeden člověk z padesáti. Když se dostal k moci Hitler, chtěl vyrobit podobný model vozu, který by mohl soutěžit s Fordovým modelem „T“. Volkswagen, tedy lidový vůz, byl navržen rakouským konstruktérem **Ferdinandem Porsche7** (1875-1951) v roce 1933 (mimochodem F. Porsche pocházel ze severních Čech, narodil se ve Vratislavicích nad Nisou). Volkswagen se stal nedílnou součástí nacistické propagandy. Vláda doporučila statisícům lidí, aby ukládali 5 marek týdně do státních spořitelny, aby si mohli koupit VW. Němci sice uložili desítky tisíc marek, ale jejich vůdce je podvedl, tyto vozy nebyly nikdy vyrobeny, legendárního brouka dostala k používání pouze nacistická elita. První volkswageny, které vyjely po nových německých dálnicích, byly pak na dlouhých šest let také posledními. Pro F. Porsche znamenala válka návrat k rýsovacímu prknu. Tentokrát vznikl projekt

tanku Tygr. Také H. Ford přeměnil v době války své evropské továrny na válečnou výrobu. Po jejím skončení převzal žezlo podniku Ferdinand Porsche mladší, zvaný Ferry, který byl odhodlán znovu vybudovat rodinný podnik. Porsche navrhoval celý život sportovní vozy, nyní se na ně specializoval. Úspěch jeho sportovních vozů v soutěžích pomohl vytvořit legendu jménem Porsche. Vůz této značky byl nejžádanějším typem vozu bohatých lidí poválečné éry a Ferry Porsche se zasloužil o vybudování luxusního impéria. Automobily značky Porsche se staly jedním ze symbolů bohatství.

V roce 1850 se rozhodl **Julius Reuter**⁸ nasadit poštovní holuby, aby mohl předávat dál zprávy o aktuálních cenách akcií z jednoho konce belgického telegrafního vedení v Bruselu (tam trasa končila) do začátku německého telegrafního vedení v Cáchách (Aachen). Tím udělal první krok k vývoji ve zpravodajství a informacích. V roce 1850 založil J. Reuter (1816-99) firmu, která pokrývala 122 km dlouhý úsek v telegrafní síti mezi Belgií a Holandskem. Reuterovo podnikání spočívalo na základní myšlence: zákazníci budou ochotni zaplatit za přesnou a výstižnou informaci. J. Reuter holubí poštou zprostředkovával přenos informací o cenách akcií surovin – právě mezi ukončenými telegrafními linkami. Kdo dostal tyto důležité informace včas, mohl pak vydělat na evropských akciových trzích a obchodních burzách celé jmění. Ti, o jejichž peníze se jednalo, byli ochotni za tyto informace, na které se mohli navíc spolehnout, zaplatit, i když tyto informace přinášel poštovní holub. Holuby dodal společník Reutera Heinrich Geller, který se kromě chovu a výcviku holubů věnoval též pivovarnictví a pekařství. Nejprve dodal prvních 45 vycvičených poštovních holubů, později přenechal všech svých 200 holubů na službě u Reutera. Ten posílal holuby každé ráno vlakem do Bruselu. Ještě za šera následujícího dne byli holubi vypraveni s příslušnými zprávami na cestu zpět. Každá zpráva byla odeslána třemi holuby, aby bylo její dodání opravdu jisté. Po doletu v Cáchách (v domě Gellera) byly zprávy urychleně dopravovány do kanceláře J. Reutera a telegraficky pak rozesílány zákazníkům po celém Německu. V pozdějších letech, když byla mezera v telegrafickém spojení menší, začal Reuter používat místo holubů koně. 16. 4. 1851 bylo konečně dostavěno úplné telegrafické spojení uvedeného úseku a brilantně koncipovaný monopol Reutera se stal minulostí. Julius Reuter však tímto podnikáním došel k přesvědčení, že zprávy představují hodnotné zboží, které je možné nabídnout trhu. Přestěhoval se do Londýna, tehdejšího finančního centra světa. Tam založil svou slavnou zpravodajskou agenturu. Do konce 50. let 19. století se mu podařilo stanovit hlavní standardy pro sbírání a rozšiřování zpráv. Jeho cílem bylo „přinést zprávu jako první“. Informace totiž znamenají nejen bohatství, ale i moc.

Další slavná jména západního podnikatelského světa v sobě skrývají řadu zajímavých náhod i úspěchů. Příkladem může být britská podnikatelka **Anita Roddick**⁹ (1942-2007). V roce 1976 se rozhodla všechny své úspory vložit do obchodu s přírodní kosmetikou „The Body Shop“. Její zboží se stalo hitem, lidé rádi sáhli po přírodních produktech a její obchod přerostl v podnik s multimilionovým obratem. Z jediného obchodu ve Velké Británii se jí podařilo vytvořit mezinárodní impérium. Dnes vlastní tento podnik více než tisíc poboček ve více než 400 zemích. Kromě toho se A. Roddick se angažovala ve společenském dění, ve společenské odpovědnosti za vývoj světa, např. ve spolupráci s Amnesty International nebo v boji za práva zvířat.

Obchodní značka Benetton je doma v Itálii. Historie počátků tohoto slavného podnikání je neméně zajímavá. V Ponzano Veneto, Castrette di Villorba nedaleko Benátek, ve vile ze 17. století, vznikl velkolepý plán: jednoduché zboží se podařilo rozšířit na světový trh. **Luciano Benetton** 10(*13. 5. 1935) založil se svými třemi sourozenci roku 1965 firmu Benetton, jejíž filozofie spočívala na nových, na tu dobu odvážných, barvách – nejprve svetry začala rodina prodávat tak říkajíc dům od domu. O

30 let později se podařilo rodině Benettonů vybudovat globální síť svých obchodů, kterých bylo kolem sedmi tisíc ve 120 zemích. Pulovry v zářivých barvách navrhovaly již speciální návrhářské dílny s 200 designéry, denně se vyrobilo na 20 000 kusů oblečení. Benetton pružně reagoval na požadavky módy a sám také módu tvořil. V roce 1992 přišla na řadu investice do jeho textilní továrny, která byla vybavena nejmodernější technikou a byla schopna přímo reagovat na požadavky filiálek z celého světa, jejichž počet stále stoupá. Značka „United Colors of Benetton“ je spojena s fenoménem reklamy. „Vytvoř silnou reklamu a agresivně ji prodávej“ se stalo heslem propagačních kampaní. Řada reklam vyvolala pobouření i tím, že bourala nejruznější tabuizovaná témata (reklama Benettonu byla spojena se jménem fotografa Oliviera Toscaniho).

Nezapomeňme na USA. Vyvíjely se jako ryze spotřební společnost a úspěch v Americe slavily ty podnikatelské nápady, které byly v souladu s tímto trendem – řečeno velmi zjednodušeně. **Ray Arthur Kroc**¹¹ (1902-1984), slavný hamburgerový král dal světu pod značkou McDonalds „ochutnat kus Ameriky“. V roce 1954 prodával R. Kroc mixery na mléčné koktejly. Jako prodejce ho zaujala firma bratří McDonaldů, která koupila najednou 8 mixerů, schopných vyrobit najednou 40 mléčných koktejlů. Označil to za nejpřekvapivější obchodní operaci a jel se přesvědčit, jak McDonalds prodávají. Personál s papírovými čepicemi na hlavách obsluhoval dlouhou řadu zákazníků, vše v nápadně čisté restauraci. Zaujala ho limitovaná nabídka jídel, připravovaná a podávaná specializovaně (hamburgery, hranolky), ve špičce obsluha jednoho zákazníka trvající 30 vteřin. Nejprve se R. Kroc stal agentem bratří McDonaldů, který měl za úkol získávat franchisanty na území USA, roku 1955 odkoupil od bratrů všechna práva včetně značky. R. Kroc vybudoval za svého života (zemřel v roce 1984 ve věku 84 let) firmu, která se stala symbolem Ameriky. I když začal se svým podnikáním ve svých 52 letech, dovedl systém bratří McDonalds k dokonalosti a sám se stal ztělesněním amerického snu o cestě k miliardám. Dnes se symbol americké svobody objevuje v dalších a dalších zemích postkomunistického světa, po Moskvě také i v Číně, která vlastní skvělou kuchyni a otevřela své dveře podnikům s rychlým jídlem a kulinární uniformitou.

Další, neméně univerzální značkou, kterou najdeme po celém světě, je Coca-Cola. Je značkou, kterou zná 95 % světové populace. Stala se nejžádanějším nápojem naší planety. Lékárník **John Stith Pemberton** 12(1831-1888) [1888](#) ji poprvé namíchal v roce 1886 v Atlantě ve státě Georgia jako „mozkové tonikum“. Obsahovalo extrakt jedné jihoamerické rostliny a západoafrických semen, karamel, kyselinu fosforovou a kombinaci sedmi přírodních chuťových látek. Dodnes je její složení předmětem výrobního tajemství. Pembertonův účetní Robinson nazval nápoj Coca-Colou (pro zajímavost v roce 1894 začal v Severní Karolíně prodávat Caleb Bradham nápoj, který vyvinul proti žaludečním potížím – tento nápoj obsahoval pepsin a vyvinula se z něj Pepsi-Cola). Pembertonův nápoj se začal prodávat v lékárně za pět centů za skleničku. V prvním roce se prodalo asi 6 skleniček za den, roční zisk činil celých 50 dolarů. Tři roky poté prodal Pemberton a jeho syn práva na svůj nápoj lékaři, lékárníkovi, podnikateli a pozdějšímu starostovi města Atlanta jménem Asa Candler, a to za 2000 USD. On, stejně jako před ním i Pemberton, vsadili na reklamu. Agresivní reklama také byla jednou z okolností úspěchu rozvoje obchodu. Typická láhev byla výsledkem soutěže designérů v roce 1915 – měla to být natolik typická láhev, kterou by bylo možno poznat i ve tmě (dózy se objevily teprve od roku 1955 a i na nich je zobrazena typická láhev Coca-Coly. V době 2. světové války, když byla Coca-Cola v rukou dalšího obchodníka z Atlanty, Roberta Woodruffa, se společnost zavázala, že každý muž v americké uniformě dostane láhev Coca-Coly, ať je kdekoliv na světě a ať to stojí cokoliv. Po válce si dodnes vybuďovala firma obrovské světové impérium.

Klíčem k úspěchu v obchodním podnikání měla jména, názvy firem i značek. Je to široká oblast a stovky příkladů úspěšných. Richard Brandson se rozhodl v zimě roku 1969 přeměnit svou firmu na gramodesky z názvu „Slipped Disc Records“ na Virgin. Ukázalo se, že tento název značky dokázal vzbudit pozornost a zájem především mladých lidí v USA. Kiichiro Toyoda se v roce 1936 po návštěvě USA rozhodl, že změní nejen předmět podnikání své firmy směrem k výrobě automobilů. K tomu změnil název své firmy na TOYOTA. Pro japonský trh to byl srozumitelný název vyjadřující rychlost a byl složený z osmi znaků japonského písma – osmička znamená symbol blahobytu. Pro západní země to byla značka jednoduše vyslovitelná, bez konkrétního vnitřního významu, považovaná za atraktivní. Také populární Walt Disney se rozhodl správně, když v roce 1928 proměnil svou komiksovou figurku malé myšky a změnil jí jméno z Mortimer na Mickey – tím položil základ úspěchu celého odvětví zábavy. Podobně úspěšný start nejúspěšnější panenky všech dob byla historie Barbie a jejího partnera Kena od firmy Mattel, která začala v roce 1959. Panenka, která byla tak odlišná od těch dosavadních, plná života, moderní, založila celé odvětví a dokonce ovlivnila i módu.

Stejně tak magie marketingu má své nezastupitelné místo v dějinách podnikání. V příručkách o zásadních marketingových rozhodnutích v historii najdeme mnoho úspěšných firem. Stejně tak segmentace trhu se stala čítankovým marketingovým příkladem firmy General Motors Company v New Jersey (byla založena v roce 1908 Williamem Crapo Durantem). Firmu však proslavil Alfred P. Sloan (1875-1966), legendární šéf firmy, který je znám svými publikacemi, ve kterých svou strategii důkladně popsal. Reklamní kampaň firmy Philip Morris z roku 1955 na značku cigaret Marlboro se zapsala do dějin úspěšného podnikání – Marlboro Man. Kovboj, který ví, co je život, tvrdě pracující, který má vše pod kontrolou a zaslouží si respekt, to byl typ muže, který má kouřit „marlbora“. Za osm měsíců po zahájení reklamní akce stoupl např. v New Yorku obrat prodeje této značky o neuvěřitelných 5000 procent. Marlboro se stalo více než jen značkou. Stalo se mezinárodním produktem, známým po celém světě nejen typickou červenobílou krabičkou, ale i romantickým obrazem amerického kovboje. Znovu kus Ameriky.

Dějiny podnikání jsou plné příběhů úspěšných kroků podnikatelů, kteří firmy založili, dalších generací v případech rodinného podnikání či manažerů, kteří v podnikání pokračovali. Samozřejmě že ne všichni byli úspěšní, o těch úspěšných se však hezky čte a mohou sloužit jako inspirace, nebo jen jako úsměvný kus hospodářských dějin. A také jako informace o těch, kteří stáli za výrobky či firmami, se kterými se dnes běžně setkáváme.

Poznámky:

- 1 CORNELSEN, C. *Lila Kühe leben länger. PR-Gags, die Geschichte machen*. Frankfurt am Main, Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter 2001, kapitola Absurdes – „Für das Beste im Mann“, s. 207 an.; CRAINER, S. *Die 75 besten Managemententscheidungen aller Zeiten*. München: verlag moderne indstrie 2002, kapitola Gillette erschließt sich, seine Produkte als hochwertige Spitzenangebote zu positionieren, für die Höchstpreise verlangt Arden können, s. 225 an.; CZARTOWSKI, T. *Die 500 bekanntesten Marken der Welt. Ein populäres Lexikon von Adidas bis Zippo*. München: Piper Verlag 2006, kapitola Er Wolfe Kommunismus und erfand den Wegwerfrasierer – Gillette, s. 138-140; *Deutsches Markenlexikon*. Köln: Deutsche Standards 2007, s. 453 an.; POHLMANN, J. *Das Lexikon der Markennamen. Logos, Slogans, Storys*. München: Knauer Taschenbuchverlag 2003, s. 94 an; www.gillette.com

- 2 BROŽ, I. *Dali své jméno značce aneb s kůží na trh*. Brno: MOBA 2007, s. 86-89; CRAINER, S. *Die 75 besten Managemententscheidungen aller Zeiten*. München: verlag moderne indsturie 2002, kapitola Henry Heinz gelangt zu dem Schluß, dass sein unternehmen einen Slogan braucht, s. 86 an.; CZARTOWSKI, T. *Die 500 bekanntesten Marken der Welt*. Ein populäres Lexikon von Adidas bis Zippo. München: Piper Verlag 2006, kapitola Tu Ketchup drauf – Heinz, s. 152; *Deutsches Markenlexikon*. Köln: Deutsche Standards 2007, s. 515 an.; www.heinz.com
- 3 CZARTOWSKI, T. *Die 500 bekanntesten Marken der Welt*. Ein populäres Lexikon von Adidas bis Zippo. München: Piper Verlag 2006, kapitola das Ende der Holzklötzchen – Lego, s. 194-195; *Deutsches Markenlexikon*. Köln: Deutsche Standards 2007, s. 644 an.; POHLMANN, J. *Das Lexikon der Markennamen*. Logos, Slogans, Storys. München: Knaur Taschenbuchverlag 2003, s. 143 an; UHLE, M. *Die Lego Story*. *Der Stein der Weisen*. Wien, Frankfurt: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuther 1998; LIPKOWITZ, D. *Das Lego Buch*. München: Dorling Kindersley Verlag 2010; DOOLEY, M. *Das inoffizielle Lego-Buch*. München: Franzis Verlag 2008; www.lego.com
- 4 CZARTOWSKI, T. *Die 500 bekanntesten Marken der Welt*. Ein populäres Lexikon von Adidas bis Zippo. München: Piper Verlag 2006, kapitola Mit dem „Blütenkelch“ kam der Erfolg – Toyota, s. 350; JORDAN, B., LENZ, A., RUSAJCZYK, G., WENGEMANN, M. *Die 100 des Jahrhunderts*. Unternehmen und Ökonomen. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag 1995. , s. 186 an.; KOTTEDER, F., BAUER, M. *Das Who is Who der internationalen Großkonzerne*. *Die 100 größten Unternehmen der Welt*. München: Heyne Verlag 2000, s. 74-81; LIKER, J. *Der Toyota Weg*. *14 Managementprinzipien des weltweit erfolgreichsten Automobilkonzerns*. München: FinanzBuch Verlag 2008; LIKER, J. K. *Tak to dělá Toyota*. *14 zásad řízení největšího světového výrobce*. Praha: Management Press 2007; LIKER, J. K., MEIER, D. *Praxisbuch*. *Der Toyota Weg*. *Für jedes Unternehmen*. 2. Vydání. München: FinanzBuch Verlag 2008; www.toyota.com
- 5 CRAINER, S. *Die 75 besten Managemententscheidungen aller Zeiten*. München: verlag moderne indsturie 2002, kapitola Die Schweizer Uhrmacher entschließen sich, zusammenzuarbeiten, s. 41 an.; CZARTOWSKI, T. *Die 500 bekanntesten Marken der Welt*. Ein populäres Lexikon von Adidas bis Zippo. München: Piper Verlag 2006, kapitola Mit bunten Plastikuhren aus der Krise – Swatch, s. 348-349; JORDAN, B., LENZ, A., RUSAJCZYK, G., WENGEMANN, M. *Die 100 des Jahrhunderts*. Unternehmen und Ökonomen. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag 1995., s. 84 an.; MAGYAR, K. M., MAGYAR, P., K. *Marketingpioniere*. *Internationale Marketinghits wagemutiger Unternehmer*. Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1987, kapitola Swatch, das wunderbare Märchen vom Schweizer Uhrendornröschen, s. 56-65; PAULI, F. Vom Bauerndorf zur Swatch-Metropole. *Neue Zürcher Zeitung*, 25.-26.8.2001, s. 27 an; WEGELIN, J. *Mister Swatch*. *Nicolas Hayek und das Geheimnis seines Erfolgs*. München: Nagel & Kimche im Carl Hanser Verlag 2009; www.swatch.com
- 6 BROŽ, I. *Dali své jméno značce aneb s kůží na trh*. Brno: MOBA 2007, s. 66-71; BUCHHEIM, G., HARTMANN, W. (vyd.) *Biographien bedeutender Unternehmer*. *Eine Sammlung von Biographien*, kapitola Henry Ford (1863 bis 1947). Berlin: Volk und Wissen Verlag 1991, s. 132-137; COLLIER, P., HOROWITZ, D. *Fordové*. *Americký epos*. Praha. Jan Kancelsberger 1987; CRAINER, S. *Die 75 besten Managemententscheidungen aller Zeiten*. München: verlag moderne indsturie 2002, kapitola Henry Ford erschließt sich, sein eigenes Unternehmen zu

- gründen, s. 33 an.; CZARTOWSKI, T. Die 500 bekanntesten Marken der Welt. Ein populäres Lexikon von Adidas bis Zippo. München: Piper Verlag 2006, kapitola Er motorisierte Amerika – Ford, s. 132-134; FLIK, R. Henry Ford – Ein Automobil für den kleinen Mann. In: HEUSER, U. J., JUNGCLAUSEN, J. F. (vyd.) *Schöpfer und Zerstörer. Große Unternehmer und ihre Momente der Entscheidung*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag 2004, s. 160-166; POHLMANN, J. Das Lexikon der Markennamen. Logos, Slogans, Storys. München: Knauer Taschenbuchverlag 2003, s. 89 an; www.ford.com
- 7 AICHELE, T. *Mythos Porsche. Die Geschichte der Stuttgarter Sportwagenschmiede mit aussergewöhnlichen Fotos dargestellt*. Stuttgart: Motorbuchverlag 2010; BENTLEY, J. *Porsche. Ein Traum und Wirklichkeit. Ein Auto macht Geschichte*. Düsseldorf: Econ Verlag 1978; BRANDES, U. *Ferdinand Alexander Porsche – Damit das Denken am Leben bleibt*. Hannover: Industrie Forum Design 1992; BROŽ, I. *Dali své jméno značce aneb s kůží na trh*. Brno: MOBA 2007, s. 187-192; CZARTOWSKI, T. Die 500 bekanntesten Marken der Welt. Ein populäres Lexikon von Adidas bis Zippo. München: Piper Verlag 2006, kapitola Der Erfinder des Käfers – Porsche, s. 295-297; DUDECK, L. Porsche – Vater und Sohn schreiben Automobilgeschichte. In: BARBIER, H. D., KRAUSE-BREWER, F. (vyd.) *Die Person hinter dem Produkt. 40 Porträts erfolgreicher Unternehmer*. Bonn-Bad Godesberg: Verlag Norman Rentrop, s. 42-54; FEHRINGEROVÁ, A., REISCHL, G., STADLBAUER, B. *Největší smolaři století. Z jejich nápadů zbohatli jiní*. Praha: Ikar 2000, kapitola Jak převézt konkurenci, s. 97 an.; FRÈRE, P. *Die Porsche 911-Story*. Stuttgart: Motorbuchverlag 1989; FÜRWEGER, W. *Die PS-Dynastie. Ferdinand Porsche und seine Nachkommen*. Wien: Verlag Carl Ueberreuter 2007; HARVEY, CH. *Große Marken: Porsche*. Königswinter: Heel Verlag 1991; HERLES, W. *Die Machtspieler. Hinter den Kulissen großer Konzerne*. Berlin: Econ Verlag 1998; JORDAN, B., LENZ, A., RUSAJCZYK, G., WENGEMANN, M. Die 100 des Jahrhunderts. Unternehmen und Ökonomen. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag 1995, s. 154 an.; KARNY, T. Vor 50 Jahren starb Ferdinand Porsche. *Wiener Zeitung*, 26. 1. 2001; KÜHNELT, W. *Berühmte Dynastien. Geschichte und Geschichten grosser österreichischer Unternehmerfamilien*. Wien: Holzhausen Verlag 2005. Kapitola Porsche-Piëch: Die Beetles, s. 145-158; LANDENBERGER, D. *Porsche: Die Marke. Die Werbung: Geschichte einer Leidenschaft*. Köln: Dumont 2008; LUDVIGSEN, K. *Porsche – Geschichte und Technik der Renn- und Sportwagen*. München: BLV Verlagsgesellschaft 1980; MENTSCHL, J. *Österreichische Wirtschaftspioniere*. Kapitola Der Konstrukteur des Volkswagens – Ferdinand Porsche. Wien: Birken Verlag 1959, s. 150-161; MÜLLER, F. *Ferdinand Porsche. Made in Germany*. Berlin: Ullstein Verlag 1999; MÜLLER, P. *Ferdinand Porsche – der Vater des Volkswagens*. 2. doplněné vydání. Graz: Leopold Stocker Verlag 1998; PIËCH, F. *Auto. Biographie*. München: Piper Verlag 2004; MÜLLER, P. *Ferdinand Porsche – Ein Genie unserer Zeit*. Graz: Leopold Stocker Verlag 1965; OSTEROTH, R. *Ferdinand Porsche. Průkopník a jeho svět*. Praha: Academia 2007; PORSCHE, Ferry *Autos sind mein Leben*. Stuttgart: Motorbuch Verlag 1994; RAILTON, A. *Der Käfer – Der ungewöhnliche Weg eines ungewöhnlichen Automobils*. Pfäffikon: Verlagsgesellschaft eurotax 1985; VIEHÖVER, U. *Der Porsche-Chef. Wendelin Wiedekind – mit Ecken und Kanten an der Spitze*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag 2006; www.porsche.com
- 8 CRAINER, S. *Die 75 besten Managemententscheidungen aller Zeiten*. München: verlag moderne indsturie 2002, kapitola Julius Reuter erschließt sich, Brieftauben für die Übermittlung von Informationen einzusetzen, s. 38 an.; CZARTOWSKI, T. Die 500 bekanntesten Marken der Welt. Ein populäres Lexikon von Adidas bis Zippo. München: Piper

- Verlag 2006, kapitola Wie Reuters soeben meldet... – Reuters, s. 309-310; KOTTEDER, F., BAUER, M. *Das Who is Who der internationalen Großkonzerne. Die 100 größten Unternehmen der Welt*. München: Heyne Verlag 2000, s. 490-496; STOCK, W. Reuter – Von Taubern und Terminals. In: BARBIER, H. D., KRAUSE-BREWER, F. (vyd.) *Die Person hinter dem Produkt. 40 Porträts erfolgreicher Unternehmer*. Bonn-Bad Godesberg: Verlag Norman Rentrop, s. 258-266; ZÖTTL, I. Julius Reuter – Er wollte immer der erste sein. In: HEUSER, U. J., JUNGCLAUSEN, J. F. (vyd.) *Schöpfer und Zerstörer. Große Unternehmer und ihre Momente der Entscheidung*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag 2004, s. 75-81; www.reuters.com
- 9 RODDICK, A. *Body and Soul, Erfolgsrezept Öko-Ethik*. Düsseldorf: Econ Verlag 1991; RODDICK, A. *Die Body Shop Story. Die Vision einer außergewöhnlichen Unternehmerin*. München: Econ Ullstein List Verlag 2001.
- 10 CORNELSEN, C. *Lila Kühe leben länger. PR-Gags, die Geschichte machen*. Frankfurt am Main, Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter 2001, kapitola Benetton – „mit Pietät und Takt nicht vereinbar“, s. 90 an.; CRAINER, S. *Die 75 besten Managemententscheidungen aller Zeiten*. München: verlag moderne indsturie 2002, kapitola Luciano Benetton erschließt sich, in eine hochmoderne Textiulfabrik zu investieren, s. 191 an.; CZARTOWSKI, T. Die 500 bekanntesten Marken der Welt. Ein populäres Lexikon von Adidas bis Zippo. München: Piper Verlag 2006, kapitola Die farbenfrohen Italiener – Benetton, s. 46-48; BROŽ, I. *Dali své jméno značce aneb s kůží na trh*. Brno: MOBA 2007, s. 29-32; JORDAN, B., LENZ, A., RUSAJCZYK, G., WENGEMANN, M. Die 100 des Jahrhunderts. Unternehmen und Ökonomen. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag 1995., s. 14 an.; MANTLE, J. *Benetton. Vom Familienbetrieb zum Weltimperium*. München: Wilhelm heyne Verlag SCHOLTISSEK, S. *Die Magie der Innovation. Erfolgsgeschichten von Audi bis Zara*. München: FinanzBuch Verlag 2009, s. 64 an.; www.benetton.com
- 11 CRAINER, S. *Die 75 besten Managemententscheidungen aller Zeiten*. München: verlag moderne indsturie 2002, kapitola Ray Kroc erschließt sich, die Rechte an den McDonald's-Restaurants zu erwerben und Franchise-Verträge zu vergeben, s. 214 an.; CZARTOWSKI, T. Die 500 bekanntesten Marken der Welt. Ein populäres Lexikon von Adidas bis Zippo. München: Piper Verlag 2006, kapitola Amerikanische Ess-Kultur – McDonald's, s. 221-223; FEHRINGEROVÁ, A., REISCHL, G., STADLBAUER, B. *Největší smolaři století. Z jejich nápadů zbohatli jiní*. Praha: Ikar 2000, kapitola Péct na mírném ohni, s. 43 an.; GREFE, CH. Ray Kroc (McDonald's) – „M“ wie Milliarden Dollar. In: HEUSER, U. J., JUNGCLAUSEN, J. F. (vyd.) *Schöpfer und Zerstörer. Große Unternehmer und ihre Momente der Entscheidung*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag 2004, s. 240-246; JORDAN, B., LENZ, A., RUSAJCZYK, G., WENGEMANN, M. Die 100 des Jahrhunderts. Unternehmen und Ökonomen. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag 1995, s. 122 an.; LOVE, J. F. *Die McDonald's Story. Anatomie eines Welterfolges*. München: Wilhelm Heyne Verlag 1996; POHLMANN, J. Das Lexikon der Markennamen. Logos, Slogans, Storys. München: Knaur Taschenbuchverlag 2003, s. 160 an.; ROSE, I. *50 Klasiker Unternehmen*. Hildesheim: Gerstenberg Verlag 2005, kapitola McDonald's. American Dream, s. 248 an.; WAGNER, CH. *Fast schon Food. Die Geschichte des schnellen Essens*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag 1995; www.mcdonalds.com

- 12 CORNELSEN, C. *Lila Kühe leben länger. PR-Gags, die Geschichte machen*. Frankfurt am Main, Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter 2001, kapitola Coca Cola und der Weihnachtsmann – wer dankt wem was?, s. 130 an.; CZARTOWSKI, T. Die 500 bekanntesten Marken der Welt. Ein populäres Lexikon von Adidas bis Zippo. München: Piper Verlag 2006, kapitola Die bekannteste Marke der Welt – Coca-Cola, s. 91-94; EXLER, A. *Coca-Cola. Vom selbstgebrauten Aufputzmittel zur amerikanischen Ikone*. Hamburg: Europäische Verlagsanstalt 2006; GREISING, D. *Die Welt soll Coca-Cola trinken. So machte Roberto Goizueta Coca-Cola zur Nr. 1*. Landsberg am Lech: Moderne Industrie Verlag 1998; POHLMANN, J. Das Lexikon der Markennamen. Logos, Slogans, Storys. München: Knauer Taschenbuchverlag 2003, s. 58 an.; STANDAGE, T. *Sechs Getränke, die die Welt bewegten*. Düsseldorf, Zürich 2006, s. 204 an.; WAGNER, B. G. *Coca-Cola-Collectibles. Vom Werbeartikel zum begehrten Sammlerobjekt*. München: Wilhelm Heyne Verlag 1998; WAGNER, CH. *Fast schon Food. Die Geschichte des schnellen Essens*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag 1995; www.coca-cola.com

Kontakt na autory:

Prof. PhDr. Jana Geršlová, CSc.

Katedra aplikované ekonomie FF UP Olomouc

Krátká informace o autorech:

Prof. PhDr. Jana Geršlová, CSc. vystudovala historii a germanistiku v Olomouci, věnovala se hospodářským dějinám ve Slezském ústavu Akademie věd. Přednáší na Ekonomické fakultě VSB-TU v Ostravě a na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci. Habilitovala se v oboru národohospodářství na VŠE v Praze, je profesorkou ekonomie. Věnuje se hospodářským dějinám 19. a 20. století, zejména vývoji podnikání, profilům podnikatelů, podnikatelské etice a kultuře v národním i mezinárodním měřítku. Přednáší na univerzitách v Drážďanech, Vídni, Kolíně nad Rýnem, Bonnu, je v řadě vědeckých a edičních rad. Je členkou Akreditačním komise ČR.

INVESTMENTS IN HIGH EDUCATION OF A REGIONAL APPROACH

Vilda GIŽIENĖ, Oksana PALEKIENĖ

Kaunas University of Technology

Abstract: *Development history of mankind proves the close relations between the levels of education and economic development. Successful development of the state economy is more dependent on how big the investments will be in higher education. Investment in higher education, as a primary form of human capital, provides both a private and public benefits. The investment in higher education of a regional approach is analyzed in the article: the short-term rate of return of state investment in higher education is calculated, "brain-drain" impact is evaluated. Regionally, human capital affects the economic growth of the state, increases its national competitive advantages. **The aim of the article:** to evaluate the investments in higher education of a regional approach. **The objective of the article:** investments in higher education. **The methods of the research:** this article indicates that the state invested in higher education loses a part of its investments due to „brain-drain“. The calculated short-term $ROR_{state's}$ investments in higher education revealed that for the state is more beneficial to subsidize the university studies in comparison with college.*

Keywords: human capital, investments in high education, rate of return

Introduction

In today's world along with globalization the regionalization process takes place. The emergence of regionalism demonstrates the receding role of traditional national state in the global economy. The changes in political and socio - economical perspective in accordance with transition from national to regional scales reversibly correspond to the decreasing of national state impact and receding of regionalism processes (Cusack, 1998).

The conception of region is used in various contexts. The region is a territorial unit, which according to the selected evaluation criteria (for example, level of economic development, stages of economic growth, territorial economic structure, population density, population growth, etc.) is different from other units, and based on determined criteria that gives a possibility to define its boundaries (R. Bagdzevičienė, 2002; N. Čepaitienė ir V. Pukelienė, 2004; S. Vaitekūnas, 2004).

If we analyze the region as an integral part of the state, then the country consists of a number of regions. Such an understanding of the region allows us to perceive the region as an open complex socio-economic system in the wider area, i.e. the country. Under the European Union common hierarchical classification system of territorial units (Nomenclature of Units for Territorial Statistics) Lithuania consists of 10 NUTS Level 3 regions: Alytus, Kaunas, Klaipėda, Marijampė, Panevėžys, Šiauliai, Tauragė, Telšiai, Utena and Vilnius counties.

Based on approaches of R. Bagdzevičienė, J. Rimas and V. Venckus (2002), the specific development of the region can be relatively comparable to the "home" building, the base of which is human capital. Human capital directly impacts the human quality of life and is directed towards to the future. Investments in human capital can be analyzed as investments in higher education. At the country level investments in human capital affect economic growth and increase national

competitive advantages (Drucker, 1997; Hazelkorn, Huisman, 2008; Porter, 1998). Investments rate of return (ROR) becomes relevant factor during the process of investments increasing. The calculations of effectiveness indicators of investments in higher education are performed in many countries (Lemelin, 1998, Wahrenburg, Weldi, 2007, Psacharopoulos, 1995, Maršikova, 2004, Hiroshi Ono, 2001, Mincer, 1974, Johnes, 2004).

Based on effectiveness indicators of investments in human capital it is possible to explain earning differentiation according to age, profession, gender; to control the allocation of resources for science, education, professional training; to determine the effectiveness of investments in one or another field of scientific researches. As both individual and the state participate in the investment process, so the effectiveness of investments should be analyzed and evaluated from individual and the state positions.

1. Research of investments in higher education and state revenue and expenses dependence

States' investments in human capital, which are measured according to part of national product, are devoted to education and science. In order to determine the economic effectiveness of investments in higher education, the incomes (costs) and outcomes (benefit) should be compared. The determination of economic effectiveness of investments in higher education involves three sequential steps:

1. Determination and evaluation of incomes (costs) structure.
2. Determination and evaluation of outcomes (benefits) structure.
3. The comparison of costs and benefits.

The state's economic benefits, due to investments in higher education, are defined as:

- *Economic growth*. Investments in human capital - the most important factor of domestic economic growth. The scientific researchers from different countries stated that there is a direct cohesion between investments in education and economic growth (Denison, 1985).
- *Tax returns*. The state budget receives more tax returns from higher-educated people and those whose work is better-paid (Wößmann, Schütz, 2006).
- *Additional incomes*. The high unemployment rate is avoidable and the state is able to save the expenses of social benefits.

Another very important factor effected the investments in higher education is emigration. Becoming a member of EU, Lithuania joined to the EU overall economic and social space, various external factors are affected the internal economic, social and political environment of the country. Over the past 10-15 years, according to A. Sipavičienė (2006), in Lithuania occurred some migration flows, characterized by different objectives, policies and strategies. After the analysis these differences, the following migration models are determined: *Commercial migration, Labour migration, Science migration, "Brain-drain" and Family reunion*. Further in the article the model of "brain-drain", i.e. the movement of high-skilled workers from home country abroad to work. Such a phenomenon is particularly typical for high-qualified individuals who have worked in state-funded organizations and institutions (scientists, doctors, and teachers).

According to the data from The Lithuanian Department of Statistics the state subsidizes the tuition fee for higher education in Lithuania for almost 50 percent of all students in the country. The essential problem is that it is difficult to identify the social criteria (based on which the individuals, whom the education must be compensated, should be selected), and value of support (Table 1). For the state the effect of investments in higher education is evaluated in two ways: 1) evaluation of

public investments in higher education positive effects (benefits); 2) evaluation of public investments in higher education negative effects (loss) (Table 1).

Table 1. The evaluation of public effect of investments in higher education

The evaluation of public investments in higher education positive effects (benefits)	The evaluation of public investments in higher education negative effects (loss)
<p>Psacharopoulos (1995) short-period method which is adapted for Lithuania:</p> $ROR_{state's} = \frac{\overline{W}_u - \overline{W}_s}{4(\overline{W}_s + \overline{C}_u)};$ <p>\overline{W}_u – the earning of the individual with higher education; \overline{W}_s – the earning of the individual without higher education; \overline{C}_u – state’s direct costs of university education (tuition fee).</p>	<p>The "brain-drain" model:</p> <ul style="list-style-type: none"> - The evaluation of value of state’s direct costs used for higher education per student; - Determination of number of higher education graduates according to educational level (undergraduate and college studies); - Determination of number of emigrated individuals with higher education; - The evaluation of State’s losses due to emigrants with higher education.
<p>The positive impact of investments in higher education for the state:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Higher tax returns due to increased earning of individuals with higher education; - The improvement of individual health: educated individuals are more concerned about their health; - Reduction of crime; 	<p>The "brain-waste" - the individuals gain inappropriate education and do not use it - working the jobs which do not meet their professional qualifications.</p>

In order to evaluate the effectiveness of investments (positive effect) the following indicators should be considered: duration of study (chosen 4 years), earning for the individual with higher education, earning for individual with secondary education, and public costs (subsidies) for higher education. As higher the estimated investments $ROR_{state's}$, the state’s direct costs (public investments) in higher education are more effective.

"Brain-drain" has the most negative effect on the public investments in higher education. According to the mentioned variables in Table 1, negative effect (losses) is calculated as follows:

1. The total sum of public investments allocated to all individuals with higher education in the current year is calculated;
2. The number of individuals with higher education and the number of emigrants are determined;
3. It is assumed that the emigrated individuals with higher education have been studied on state-subsidized places;
4. The state’s losses due to “brain-drain” are calculated.

After performed the assessment of positive and negative effect on the state, we should conclude, that firstly the individual must be responsible for his studies (investor) while the state may only contributes.

The individuals with higher education, using public support and emigrated from Lithuania negatively effects the state's economic growth: the state direct costs are invested inefficient and not dividend, because these individuals do not work in Lithuania and don't pay taxes.

2. The evaluation of investments in higher education of a regional approach

Financing of public higher education provides the individuals to pursue higher education and knowledge, to acquire the required competencies for the labour market. At the same time the financing of higher education could have a negative effect on both the individual and the state. It happens in those situations when individuals have been seeking to receive the subsidies from the state and chose inappropriate profession.

According to the data from the Lithuanian Department of Statistics the part of state's budget allocation for higher education per student for the 2009-2010 academic year was 8.1 thousand Lt. Thus, if an individual received state's allocation and gained inappropriate profession the investments, both as for individual and the state, will be not useless and not dividend in the future. The individual will not work according it's profession, so his earning will not increase and the state will not collect more taxes.

Another very important issue is the "brain-drain". The number of emigrated individuals with higher education in 2003 was 1.6 thousand; in 2007 this number had increased up to 3.1 thousand. These trends suggest that each year the number of emigrated individuals with higher education increase more and more.

Evaluating the type of affect will experienced the state – losses or benefits, the following problems are encountered:

- Lack of data.
- The data delay.

The problems of receiving information and lack of data have been solved by the ways mentioned below:

- Missing data were predicted by the regression functions.
- The losses of the state's investments due to emigrants with higher education are evaluated through assessment of emigrants with higher education but those who have not declared their departure.

Table 2. The loss of the state's direct costs invested in higher education due to emigration

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
State's and local governments' direct costs on education: higher education studies, million LTL	898.06	965.7	1058.3	1259	1189.5	1337
The number of trained professionals (with higher education), individuals	38772	42117	42539	41876	43720	43853
The costs of state's budget allocations for higher education per student, thousand LTL	6.2	6.7	7.3	8.5	8.1	9.04
Emigrants with higher education, but those who have not declared their departure, thousand individuals	3500	2700	3100	3500	3900	4300
The number of state's subsidized undergraduate studies	65612	63255	61209	57660	52994	47256
The number of state's subsidized college studies	55949	56297	60096	61383	56704	53297
The number of state's subsidized college and undergraduate (Bachelor) places	121561	119552	121305	119043	109698	100553
The costs of state's budget allocations for higher education devolved to all state's subsidized college and undergraduate (bachelor) students, thousand LTL	753678.2	800998	885527	1011866	888554	908999.1
The loss of state's due to emigration („brain-drain“), thousand LTL	21700	18090	22630	29750	31590	38872
The loss of state's due to emigration („brain-drain“), percent	2.88	2.26	2.56	2.94	3.56	4.28

Performed research of state's direct costs invested to higher education due to emigration (Table 2) losses concludes that each year the state loses more and more invested in higher education direct costs due to "brain-drain". During the period from 2005 year to 2010 year the loss of state's direct costs increased by 1.8 times (4.28 percent.). Probably, the effectiveness of state's investments is higher because during the research were analyzed only emigrants with higher education who have not declared their departure.

Carried out the assessment of investments in higher education negative effect (losses), the assessment of positive effect (benefits) should be performed. The evaluation is performed by $ROR_{state's}$ calculation.

Table 3. State's investments rate of return (ROR), 2010 year

The number of trained professionals (with higher education), individuals	43853
The costs of state's budget allocations for higher education per student, thousand LTL	9.04
The number of state's subsidized undergraduate studies	47256
The number of state's subsidized college studies	53297
The costs for living per individual, LTL	974
The duration of studies, years	4
The number of state's subsidized college and undergraduate (bachelor) places	100553
The costs of state's budget allocations for higher education devolved to all state's subsidized college and undergraduate (bachelor) students, thousand LTL	908999.1
The earning of individual with secondary education, LTL	1628
The earning of individual with college education, LTL	2040
The earning of individual with university education, LTL	3246
ROR _{state's} from college studies, percent	3.96
ROR _{state's} from university studies, percent	15.55

The data presented in the Table 3 stated that ROR_{state's} (university education) > ROR_{state's} (college education). According to performed research we could conclude that for the state it is more effective to subsidize university in comparison with college education. The ROR of university studies is four times higher than the college. An individual with university degree earns more than the individual with college education.

Table 4. Investments' rate of return (ROR) according to Lithuanian counties, 2010 year

	Monthly (gross) earning by education level, LTL			ROR, percent	
	Secondary	College	University	Colleges studies	University studies
Alytus county	1547	2180	3239	6.28	16.78
Kaunas county	1671	2023	3028	3.32	12.82
Klaipėda county	1735	2466	3411	6.75	15.46
Marijampolė county	1499	2009	2660	5.16	11.74
Panevėžys county	1324	2057	2615	7.98	14.04
Šiauliai county	1715	2229	2932	4.78	11.32
Tauragė county	1296	2427	2972	12.45	18.45
Telšiai county	1683	1978	2690	2.78	9.48
Utena county	1152	1693	2753	6.37	18.83
Vilnius county	1764	1998	3666	2.15	17.37

Performing the assessment of state's subsidies for higher education effectiveness by the counties, the data presented in Table 4 proves that the ROR of university studies in all counties is higher. The highest investment ROR of university education is observable in following counties: Utena (18.83 percent), Tauragė (18.14 percent) and Vilnius (17.37 percent). The highest investment ROR of non-university education (college) is in Tauragė county (12.45 percent). The lowest

investments ROR both of university and non-university education is in Telšiai county. The performed research has shown that investments in higher education pay off not only in Vilnius, Kaunas and Klaipėda counties, but in smaller counties also.

Lithuania, having a formed culture of knowledge evaluation, insufficiently uses its knowledge resources - people, educational systems, scientists, businessmen, etc. Thus, the country loses a part of opportunities to compete internationally as well as potential opportunities of economic and revenue growth.

Conclusions

1. Performed empirical researches have shown that education contributes to an individual's income growth. ROR of investments in human capital is positive even after direct and indirect costs calculation. The incomes of educated individuals are higher than average, consequently the state collects more taxes. In order to keep a highly skilled professionals in Lithuania, it is necessary to improve the state's education system, as well as the labour market.

2. The estimated $ROR_{state's}$ of investments in higher education in a short-term has shown that $ROR_{state's}$ (university education) > $ROR_{state's}$ (college education), accordingly 15.55 percent > 3.96 percent). According to performed research we could conclude that for the state it is more effective to subsidize university in comparison with college education.

3. Assessing the effectiveness of state's subsidies for higher education by counties in Lithuania, the data presented in table 4 proves that the ROR of university studies in all counties is higher. The highest investment ROR of university education is observable in following counties: Utena (18.83 percent.), Tauragė (18.14 percent) and Vilnius (17.37 percent). The highest investment ROR of non-university education (college) is in Tauragė county (12.45 percent). The lowest investments ROR both of university and non-university education is in Telšiai county.

Literature

- [1] Bagdzevičienė R. Valstybės ir regionų vaidmuo inovacijų sklaidos procese. Regionų plėtra – 2002. Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas, Technologija, 2002.
- [2] Bagdzevičienė, R.; Rimas, J.; Venckus, A. Regionų ekonomikos plėtros strategija. Kauno technologijos universitetas, Lietuvos regioninių tyrimų institutas. 2002. <http://www.lrti.lt/veikla/publikacijos.html>
- [3] Bruneckienė, j.; Krušinskas, R. ES struktūrinės paramos įtakos Lietuvos regionų plėtrai ir išsivystymo netolygumams mažinti vertinimas. Ekonomika ir vadyba, Nr. 16. Kaunas: Technologija, 2011.
- [4] Cusack, Ch. Future Trends: Globalism and Regionalism. – Regional Development and Planning for the 21st Century: New priorities, new philosophies. USA: Ashgate Publishing Ltd, 1998.
- [5] Denison, E. F. Trends in American Economic Growth, 1929-1982. Washington, DC: Brookings Institution, 1985.
- [6] Drucker, P. Management challenges for the 21st century. New York: Harper Collins Publishers, 1999.
- [7] Čepaitienė, N.; Pukelienė, V. Formalising the concept of region in the spatial semantic hierarchy. Inžinerinė ekonomika, Nr. 4 (39), Kaunas: Technologija, 2004.

- [8] Hazelkorn, E.; Huisman, J. Higher Education in the 21st Century – Diversity of Missions. Higher Education Policy, Vol. 21, No 2, 2008.
- [9] Hiroshi Ono. On the Adjusted Rate of Return to Women’s University Education: A Preliminary Study of OECD Countries. The European Institute of Japanese studies. Stockholm School of Economics, 2001.
- [10] Lemelin, C. L’économiste et l’éducation. Presses de l’Université du Québec, Sainte-Foy (Québec), 1998.
- Lithuanian Department of Statistics. Available at: <http://www.stat.gov.lt/lt>.
- [11] Mincer, J. Schooling, experience and earnings. National Bureau for Economic Research. New York: Columbia University Press, 1974.
- [12] Porter, M. The competitive advantage of nations. New York: The Free Press, 1998.
- [13] Psacharopoulos, G. The Profitability of Investment in Education: Concepts and Methods, 1995.
- [14] Sipavičienė, A. Tarptautinė gyventojų migracija Lietuvoje: modelio kaita ir situacijos analizė. Vilnius: TMO, 2006.
- [15] Vaitekūnas, S. Regionai ir regioninė statistika. Mokslas ir gyvenimas. Vilnius, 2004.
- [16] Wößmann, L.; Schütz, G. Efficiency and Equity in European Education and Training Systems. European Expert Network on Economics of Education, 2006.

Authors’ contact information:

lect. **Vilda GIŽIENĖ**
Kęstučio str. 8-203
LT-44320, Kaunas
Lithuania
email: vilda.giziene@ktu.lt
www.ktu.lt

Vilda GIŽIENĖ is Doctor of social sciences (economics), Kaunas University of Technology, Faculty of Economics and Management, Department of Business Economics. Scientific work, lecturer of “Micro-macroeconomics”, „Corporate social responsibility“, supervising of bachelor thesis.

Entries for the subject index: E22, O15, O18, J21, H72

Authors’ contact information

PhD student **Oksana PALEKIENĖ**
Kęstučio str. 8-203
LT-44320, Kaunas
Lithuania
email: oksana.palekiene@ktu.lt
www.ktu.lt

Brief information about the author:

Oksana PALEKIENĖ is a PhD student of social sciences (economics), Kaunas University of Technology, Economics and Management Faculty, Department of Business Economics. Research fields: Regional development, corporate social responsibility.

Entries for the subject index: E22, O15, O18, J21, H72

**JAK PRACOVAT S OMEZENOU POZORNOSTÍ A ZPRACOVÁVÁNÍM INFORMACÍ? PŘÍNOS
BEHAVIORÁLNÍ EKONOMIE A NEUROEKONOMIE PRO ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ**

**HOW TO WORK WITH LIMITED ATTENTION AND INFORMATION PROCESSING? THE CONTRIBUTION
OF BEHAVIORAL ECONOMICS AND NEUROECONOMICS TO MANAGEMENT OF FIRMS**

Petr HOUDEK

Katedra institucionální ekonomie,

Laboratoř experimentální ekonomie Národohospodářské fakulty VŠE;

Katedra filosofie a dějin přírodních věd Přírodovědecké fakulty UK

Anotace: *Pozornost je omezeným zdrojem, s rostoucím množstvím podnětů je nákladnější ji orientovat na významné faktory. Studie behaviorální ekonomie již identifikovaly řadu systematických tendencí (chyb či heuristik), které lidé vykazují v informačně bohatém prostředí: orientují se na emočně význačné nikoliv substančně důležité informace, častěji podléhají automatismům či se zaměřují na nedávné informace, a i proto frekventovaněji podléhají stádnímu chování. Příspěvek uvedené projevy limitované schopnosti zaměstnanců a managerů získávat a zpracovávat informace aplikuje na hospodářskou a managerskou praxi. Krátce jsou diskutovány aplikace neuroekonomie (tj. modelů neuro-fyziologických mechanismů ekonomického rozhodování) v problematice vyhodnocování informací při fyzickém či kognitivním vyčerpání, pod různou úrovní stresu a při různé struktuře zaměstnanců firmy. Příspěvek uzavírá, jak formální i neformální informační toky uvnitř firem prohlubují či naopak napravují neoptimální vzorce zpracovávání informací.*

Abstract: *Attention is a limited resource – with an increasing number of stimuli it is more costly to focus it on important factors. Research in behavioral economics has already identified a number of systematic heuristics (or „biases”) which can be observed in decision making within an environment rich on information, particularly focus on emotionally significant rather than substantive information, tendency to employ automatisms, or utilizing the most recent or available information and, consequently, following the crowd. This paper applies the mentioned manifestations of bounded ability of employees and managers to obtain and process relevant information on the managerial practices. Applicability of neuroeconomics (i.e. models of neuro-physiological mechanism of economic decision-making) is discussed in the framework of processing and evaluating information under cognitive pressure, under various level of stress and under various organizational structures of the firm. The paper concludes, how formal and informal information flows within firms deepen or mitigate the suboptimal patterns of information processing.*

Klíčová slova: *omezená pozornost, viscerální faktory při rozhodování, neuroekonomie, informační heuristiky, organizační neurověda.*

Keywords: *limited attention, visceral influences in decision-making, neuroeconomics, information heuristics, organizational neuroscience.*

Afiliace ke grantu: IGA VŠE 505020, FRVŠ F5/b 1884

1 Úvod

Pozornost je vzácná, četbou tohoto textu právě ztrácíte přístup k užívání ostatních zdrojů informací. Sledováním čehokoliv obětujeme možnost sledovat něco jiného a při rostoucím množství informací se náklady každé orientované pozornosti zvyšují. I v prostředí nejefektivnějšího přenosu informací – na trzích cenných papírů – dochází k zpomalování přenosu nových dat do cen v informačně hojných dnech. Když nadprůměrné množství na trhu obchodovaných firem oznamuje svoje finanční výsledky, je přenos nových informací až o 21% pomalejší než v podprůměrně oznamovacích dnech [1]. Dosáhnout dokonalé pozornosti by bylo jednoduše příliš nákladné. Nepozornost tak paradoxně může být zcela racionálním chováním, jak slavně podotkl Frank Knight: „Je zřejmé, že to nejmoudřejší, co můžeme udělat, je být iracionální, jakmile nás uvažování a pochopení stojí více, než přináší.“ [2, str. 67].

2 Alokace pozornosti

Naproti tomuto „optimalizačnímu“ vysvětlení však stojí důkazy, že lidé nezvažují ani informace snadno dostupné či informace, které významně ovlivňují jejich bohatství. Formalizujeme-li prostě, hodnota H každé volby je závislá na evidentních e a nejasných n informacích, $H=e+n$. V realitě lidé hodnotí $H'=e+(1-\psi)n$, přičemž ψ je míra jejich nepozornosti (při $\psi=0$ jsou zcela pozorní) závislá na významnosti informace n , $s \in (0,1)$ a počtu dostupných a relevantních informací N , $\psi=\psi(s,N)$ [3, kap. 4.2].

Aukce na eBay mající nízkou vyvolávací cenu (e) a vyšší dodací náklady (n) systematicky přitahují více poptávajících, nabízejících větší částky a přihazujících častěji než naprosto identické položky, které mají vyšší vyvolávací cenu, ale nižší či žádné dodací náklady. S vyvolávací cenou 0,01 USD a dodacími náklady 3,99 USD lze prodat CD za 10,2 USD, zatímco identické CD s vyvolávací cenou 4 USD a dodáním zdarma se draží za 8,4 USD čili o více než 21% méně, zjevně $\psi > 0$ [4]. Nákladem na zjištění podstatných informací je přitom jediné kliknutí myši či posunutí webové stránky. Nejsou-li informace významné, ignorujeme je: postačuje, aby cenovka v obchodě obsahovala i cenu s daní (s_1) a prodeje klesnou o více než 8%, ačkoliv se výsledná cena – zaplacená u pokladny – nezmění vůči systému, v němž cena daň neobsahovala (s_2) a byla dopočítána až při placení, zjevně $s_1 > s_2$ [5]. Podobně, investoři upřednostňují akcie firem, které nedávno zaujaly jejich pozornost, nikoli ty perspektivní [6, 7]; lidé se pojišťují proti událostem, které přitahují více pozornosti, nikoliv vůči pravděpodobnějším rizikům (jsou tak ochotni zaplatit za pojistku proti teroristickému neštěstí 14,1 USD, proti mechanické nehodě 10,3 USD a proti **všem** nehodám jen 12 USD [8]). Fakt, že s narůstajícím počtem informací či alternativ ($N_1 < N_2$) rozhodující věnuje méně pozornosti každé z nich, je intuitivní a v současnosti bývá spojován i s paradoxem volby [populárně shrnuto v 9], tedy že rostoucí počet alternativ nejen může vést k neefektivním volbám, ale i k neschopnosti rozhodnout se vůbec. Lidé jsou systematicky přitahováni k větší nabídce produktů, přestože jsou hůře schopni si z ní vybrat, než v případě výběru z menšího sortimentu (kupř. z 24 džemů si vybralo jen 3%

spotřebitelů, z 6 džemů si vybralo 30% z nich [10]), navíc jsou více spokojeni, pakliže vybírají z menšího počtu alternativ, ať se jedná o čokolády, mobilní telefony, TV programy, atp. [10, 11].

3 Neuroekonomický a behaviorální přístup k pozornosti v organizacích

Jak patrně, ani rozsáhlá tržní zkušenost neeliminuje „iracionality“ na straně firem či spotřebitelů. Uvnitř firem bude jejich nastání patrně ještě silnější: čím více jsou manažeři chráněni před propuštěním, čím častěji se jim nedostává rychlé odezvy k jejich rozhodnutím a nejsou-li zainteresováni na úspěchu firmy vlastními zdroji [12]. Empiricky byly tyto pravidelnosti dokázány: daří-li se firmám, jsou jako strůjci úspěchu ve výročních zprávách identifikováni manažeři firmy, v případě neúspěchu externí faktory (státní regulace, nepředvídatelné posuny poptávky) [13]. Vysoce postavení lidé jsou více imunní vůči nově přicházejícím informacím, ať již pocházejí od expertů v dané problematice či od laiků [14]. A zajistí-li si manažeři ve firmě dostatečný vliv, snižuje se jejich participace na provozu firmy ve prospěch aktivit mimo ni (navazování kontaktů, ať již prospívající firmě či jim osobně, hraní golfu, psaní knih [15]). Přitom bylo ukázáno (na unikátním data setu od osobních asistentů managerů italských největších firem), že čas managerů strávený s insidery je pro firmu přínosnější než čas strávený s lidmi mimo ni [16].

V závislosti na stabilitě prostředí či výskytu nových, podstatných informací, kterým firma čelí, tak může snadněji docházet k dvěma extrémům. Ve stabilním prostředí (veřejná správa, těžší průmysl, N_1) jsou rozhodovací procesy inertní k novým podnětům, jelikož je (správně) předpokládáno, že stará praxe (s_1) je více informativní než pozornost k novým signálům přicházejícím z vnějšku organizace (s_2 , $s_1 > s_2$). Ty jsou vnímány spíše za šumy, roste však pravděpodobnost nezaznamenání zlomové změny. Naproti tomu v silně volatilním prostředí (IT, komunikace, poradenství N_2 , $N_1 < N_2$), v němž minulá rozhodnutí (s_1) již nenesou natolik silnou informaci, je vhodné zaběhnoutou praxi ignorovat (i za cenu chyby), což nutně vyústí v impulsivitu rozhodování, kdy i nepodstatné nové informace (s_2 , $s_1 < s_2$) jsou vyhodnocovány častěji jako důležité, zlomové, ačkoliv pochopitelně být nemusejí.

Popsaná dynamika je založena na skutečnosti, že mechanismy řízení a přenosu informací vně organizace mohou být pozůstatky členění jinému prostředí a jiným motivacím. Manažeři i zaměstnanci si pamatují minulé akce či rozhodnutí, nikoliv informace či prostředí, za nichž k rozhodnutí došlo (stejně jako utvoříme-li si názor na nějakého člověka, nové informace o něm upravují již tento vytvořený názor, nejsou komparovány k původním informacím – což vysvětluje extrémní vliv „prvního dojmu“). Akce jsou jednoduše výrazné, zapamatovatelné a přetrvávají, zatímco je podkládající informace jsou komplexní, nákladně zpracovatelné a ztrácejí se [17]. Firmy ve stabilním prostředí jsou inertní ke změnám („existuje-li daný proces, musel pro to být dobrý důvod“), naopak ve volatilním prostředí obhajují rychlou aktualizaci procesů („musíme reagovat na změnu“) i v reakci na zcela identický problém, přičemž jsou oba postupy ve firmách ex post racionalizovány jako správné.

Zpětná racionalizace (na rozdíl od nestranného vyhodnocování informací) je patrně nevyhnutelným důsledkem postupu, kterým mozek zpracovává informace. Slavné Gazzanigovy experimenty s pacienty s rozděleným mozkem (hemisféry byly odděleny chirurgickým zákrokem) potvrdily, že jakmile je do levé hemisféry (ovládající jazyk) promítnut obrázek klobouku, pacient je schopen odpovědět, co vidí. Byl-li obrázek promítnut do pravé hemisféry (nemající přístup k řečovým sítím mozku), pacient odpověděl, že nevidí nic. Nicméně, měl-li levou rukou (ovládanou pravou hemisférou) ukázat, co viděl, směřoval rukou na klobouk. Nato byly do obou hemisfér promítnuty

odlišné obrázky, slepičí pařát do levé a auto a dům pokryté sněhem do pravé. Subjekt měl vybrat z dalších obrázků ty, které se nejvíce hodí k právě viděným. Pacientova pravá ruka ukázala na kuře (týkající se viděného „pařátu“), zatímco levá ruka ukázala na lopatu (týkající se viděného „úklidu sněhu“). Když měly subjekty vysvětlit svoje chování, nepozastavily se nad svou zjevnou nekonzistencí, ale bez námahy vytvořily konfabulaci, tedy, že kuřata vytvářejí nepořádek, který je nutné lopatou uklidit. Ač extrémní příklad, ukazuje, že lidé dávají smysl či vysvětlení věcem, které spolu vůbec nesouvisejí a důvody či motivace pro akce, jejichž pravé příčiny neznají. (Bylo-li pacientovi promítnuto do pravé hemisféry slovo „jdi“, pacient se zvedl. Po otázce, co chce udělat, levá hemisféra vytvořila okamžitou racionalizaci: „Napít se.“ [18].)

Nástup neuroekonomie – vysvětlení reálných fenoménů na základě funkcí nervového systému – otevřel v poslední době cestu i k organizační neurovědě [19-21]; zkoumání využívající neuro-fyziologické procesy při porozumění chování lidí v organizacích. Kupř. roste-li ekonomický výkon, lidé více času věnují práci a volnému času a ve výsledku méně spí [22], bylo přitom dokázáno, že spánkově deprimovaní ignorují v rizikových volbách nastání negativní alternativy a více se soustředí na možná pozitiva [23], což vyústí v jejich větší impulsivitu v rozhodování při nových informacích či v nadměrný optimismus. Na druhé straně, dlouhodobé kognitivní či pracovní vypětí vyčerpává lidské exekutivní funkce, takže zaměstnanci přecházejí k ignorování komplexních informací, upřednostňují statut quo a intuitivnější volby, než když jsou odpočatí či sytí – jak ukázala nedávná studie, ochota udělit odsouzenému podmíněčný trest závisela proporčně na době od posledního jídla soudce (když nejvstřícnější byli po jídle), nikoliv na objektivních charakteristikách případu [24].

Plodné výsledky přinášejí i přístupy zaměřené na fyziologické faktory určující výkon u obou pohlaví. Muži jsou v přítomnosti atraktivní ženy ochotni podstupovat rizikovější chování, přičemž k motivaci stačí i tak subtilní podnět, jakým je dotek jejich ramene ženou [25], naopak výkon řešit složitá rozhodnutí v přítomnosti atraktivních žen u mužů klesá [26]. Sledováno je, jak menstruační cyklus žen ovlivňuje jejich ochotu rozhodovat se v úlohách s nejistým výsledkem [27], podobně jak estrogen – silně kolísající v průběhu cyklu – ovlivňuje jejich prezentační či verbální schopnosti (zlepšuje) či kognitivní výkon (zhoršuje) [28]. U mužů, jak je jejich bazální úroveň testosteronu predisponuje k vedoucím či podřízeným pozicím či jak externí šoky (kupř. manželství či dlouhodobý vztah) ovlivňují hladinu hormonu (jeho hladina klesá [29], což se mimochodem projevuje i na nižším pojistném placeném ženatými muži u řady pojistek) a jaký vliv jeho změny mají na řešení pracovních úkolů. Přitom existuje již bohatá literatura spojující testosteron s vyhledáváním rizik, agresivním a kompetitivním chováním [30].

4 Způsoby zlepšení?

Nejdůležitější je uvědomit si, že pracovníci ve firmách jsou mixem velmi rozdílných schopností a vykazují různý stupeň sklonu k iracionálnímu chování. Kupř. informační systém firmy je vždy vystavěn IT profesionály, kteří mají pozornost zaměřenou na zcela jiné charakteristiky systému než uživatelé, důsledkem čehož uživatelé selhávají i v jednoduchých operacích, který jim má systém ulehčit. Jednoduchá praxe, kdy IT profesionál určité období sleduje, jak uživatel se software pracuje, mu zaměří pozornost na „nepředstavitelné“ chyby a může systém optimalizovat – tzv. praxe „kognitivních oprav“ [31]. Podobně zavádění vědomostního managementu, tj. nespolehání na odůvodněnost praxe, ale správa informací na základě kterých k rozhodování dochází či decentralizace vedení, vede k značnému nárůstu efektivnosti zpracování informací a lepšímu rozhodování [32].

Úspěšný je i přístup reverzního inženýringu, tj. identifikace korporátní praxe a snaha o nalezení důvodu, proč je prováděna, což někdy vede k zrušení dané praxe, jelikož se její důvod nepodaří nalézt.

Jelikož efektivnost malých týmů je téměř vždy vyšší než produktivita i nejschopnějšího jedince, přičemž – oproti implikacím výše – výkonnost týmu závisí pozitivně na poměru žen v něm [33], je vhodné mít heterogenní složení týmů pracujících v informačně bohatých úkolech. Homogenní týmy rychleji sklouzávají ke „skupinovému myšlení“ a toto podléhání je z určité části nevědomé (proto mohou být i reklamy, kterých si vědomě nevšímáme, účinnější, jelikož nemáme možnost jejich „poselství“ kognitivně upravit [34]), kupř. sedí-li vedle sebe dva lidé, nevědomky se jim synchronizuje i dýchání [35]. Diferencované skupiny se rovněž ukazují jako poměrně efektivní nástroje v rozřazení svých členů na místa, kde mají menší pravděpodobnost vykázat své chyby, resp. zmírňují u svých členů přebírání neoprávněných zásluh a vyhýbání se odpovědnosti za chyby, což zlepšuje výkon takto „učící se organizace“.

Literatura

1. Hirshleifer, D., S.S. Lim, a S.H. Teoh, *Driven to distraction: Extraneous events and underreaction to earnings news*. The Journal of Finance, 2009. **64**(5): str. 2289-2325.
2. Knight, F., *Risk, Uncertainty and Profit*, 2006, New York: Cosimo.
3. DellaVigna, S., *Psychology and Economics: Evidence from the Field*. Journal of Economic Literature, 2009. **47**(2): str. 315-372.
4. Hossain, T. a J. Morgan, ... *plus shipping and handling: Revenue (non) equivalence in field experiments on ebay*. The BE Journal of Economic Analysis & Policy, 2006. **6**(2): str. 1-27.
5. Chetty, R., A. Looney, a K. Kroft, *Saliency and Taxation: Theory and Evidence*. American Economic Review, 2009. **99**(4): str. 1145-1177.
6. Odean, T., *Do Investors Trade Too Much?* The American Economic Review, 1999. **89**(5): str. 1279-1298.
7. Barber, B.M. a T. Odean, *All that glitters: The effect of attention and news on the buying behavior of individual and institutional investors*. Review of Financial Studies, 2008. **21**(2): str. 785-818.
8. Johnson, E.J., et al., *Framing, probability distortions, and insurance decisions*. Journal of Risk and Uncertainty, 1993. **7**(1): str. 35-51.
9. Schwartz, B., *The paradox of choice: Why more is less*, 2005, New York: Harper Perennial.
10. Iyengar, S.S. a M.R. Lepper, *When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?* Journal of Personality and Social Psychology, 2000. **79**(6): str. 995-1006.
11. Thompson, D.V., R.W. Hamilton, a R.T. Rust, *Feature fatigue: when product capabilities become too much of a good thing*. Journal of Marketing Research, 2005. **42**(4): str. 431-442.
12. Camerer, C.F. a U. Malmendier, *Behavioral Economics of Organization*, v *Behavioral Economics and Its Applications*, P. Diamond a H. Vartiainen (editoři). 2007, Princeton University Press: Princeton. p. 235-290.
13. Bettman, J.R. a B.A. Weitz, *Attributions in the board room: Causal reasoning in corporate annual reports*. Administrative Science Quarterly, 1983. **28**(2): str. 165-183.
14. Tost, L.P., F. Gino, a R.P. Larrick, *Power, competitiveness, and advice taking: Why the powerful don't listen*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, v tisku.
15. Malmendier, U. and G. Tate, *Superstar CEOs*. The Quarterly Journal of Economics, 2009. **124**(4): str. 1593-1638.

16. Bandiera, O., et al., *What do CEOs do?* CEPR Discussion Paper No. DP8235 2011.
17. Hirshleifer, D. a I. Welch, *An economic approach to the psychology of change: Amnesia, inertia, and impulsiveness*. Journal of Economics & Management Strategy, 2002. **11**(3): str. 379-421.
18. Gazzaniga, M.S., *Nature's Mind: The Biological Roots of Thinking, Emotions, Sexuality, Language and Intelligence*, 1992, New York: Basic Books.
19. Becker, W.J., R. Cropanzano, a A.G. Sanfey, *Organizational Neuroscience: Taking Organizational Theory Inside the Neural Black Box*. Journal of Management, 2011. **37**(4): str. 933-961.
20. Stanton, A.A., M.J. Day, a I.M. Welpel, (editoři). *Neuroeconomics and the Firm*. 2010, Edward Elgar: Cheltenham.
21. Butler, M.J.R. a C. Senior, *Toward an Organizational Cognitive Neuroscience*. Annals of the New York Academy of Sciences, 2007. **1118**(1): str. 1-17.
22. Brochu, P., C. Deri-Armstrong, a L.P. Morin, *The 'Trendiness' of Sleep: An empirical investigation into the cyclical nature of sleep time*. Nepublikovaný working paper, 2009.
23. Venkatraman, V., et al., *Sleep Deprivation Biases the Neural Mechanisms Underlying Economic Preferences*. The Journal of Neuroscience, 2011. **31**(10): str. 3712-3718.
24. Danziger, S., J. Levav, a L. Avnaim-Pesso, *Extraneous factors in judicial decisions*. Proceedings of the National Academy of Sciences, 2011. **108**(17): str. 6889-6892.
25. Levav, J. a J.J. Argo, *Physical Contact and Financial Risk Taking*. Psychological Science, 2010. **21**(6): str. 804-810.
26. Karremans, J.C., et al., *Interacting with women can impair men's cognitive functioning*. Journal of Experimental Social Psychology, 2009. **45**(4): str. 1041-1044.
27. Pearson, M. a B.C. Schipper, *Menstrual cycle and competitive bidding*. Nepublikovaný working paper, 2009.
28. Sanders, G., M. Sjodin, a M. de Chastelaine, *On the elusive nature of sex differences in cognition: hormonal influences contributing to within-sex variation*. Archives of Sexual behavior, 2002. **31**(1): str. 145-152.
29. Gray, P.B., C.F. Jeffrey Yang, a H.G. Pope, *Fathers have lower salivary testosterone levels than unmarried men and married non-fathers in Beijing, China*. Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences, 2006. **273**(1584): str. 333-339.
30. Mazur, A. a A. Booth, *Testosterone and dominance in men*. Behavioral and Brain Sciences, 1998. **21**(03): str. 353-363.
31. Heath, C., R.P. Larrick, a J. Klayman, *Cognitive repairs: How organizations compensate for the shortcoming of individual learners*. Research in Organizational Behavior, 1998. **20**: str. 1-37.
32. Bloom, N., et al., *Does Management Matter? Evidence from India*. National Bureau of Economic Research Working Paper Series, 2011. **No. 16658**.
33. Woolley, A.W., et al., *Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups*. Science, 2010. **330**(6004): str. 686-688.
34. Heath, R.G., A.C. Nairn, a P.A. Bottomley, *How effective is creativity? Emotive content in TV advertising does not increase attention*. Journal of Advertising Research, 2009. **49**(4): str. 450-463.
35. McFarland, D.H., *Respiratory Markers of Conversational Interaction*. Journal of Speech, Language, and Hearing Research 2001. **44**(1): str. 128-143.

Kontakt na autora:

Ing. Petr Houdek
Katedra institucionální ekonomie,
Laboratoř experimentální ekonomie
Národohospodářské fakulty VŠE
nám. W. Churchilla 4
130 67 Praha 3
petr.houdek@vse.cz
Katedra filosofie a dějin přírodních věd
Přírodovědecké fakulty UK
Albertov 6
128 43 Praha 2
petr.houdek@natur.cuni.cz

JAK ÚSPĚŠNÉ JE CÍLOVÁNÍ INFLACE?

INFLATION TARGETING: HOW SUCCESSFUL IS THIS MONETARY FRAMEWORK?

Lenka SPÁČILOVÁ

Ekonomická fakulta, VŠB-Technická univerzita Ostrava

Anotace: Na počátku 90. let 20. století přešly centrální banky některých zemí od cílování měnového kurzu nebo některého z měnových agregátů k cílování inflace. V rámci této měnově politické strategie si centrální banka stanoví cíl v podobě míry inflace, kterého chce dosáhnout ve střednědobém horizontu. Tento cíl v podstatě představuje cenovou stabilitu, proto se u většiny zemí uplatňujících cílování inflace pohybuje okolo 2 procent. Cílem, kterého chtějí centrální banky dosáhnout je daná míra inflace a nikoli produkt, aby se předešlo problému časové nekozistence. Mezi výhody cílování inflace patří také větší transparentnost monetární politiky a větší odpovědnost centrální banky za dosažení jejího cíle.

Tento příspěvek přibližuje základní prvky cílování inflace a prostřednictvím vývoje inflace a srovnáním se stanoveným cílem zkoumá na vybraném vzorku zemí cílujících inflaci úspěšnost této monetární strategie v posledních deseti letech.

Abstract: Over the past 20 years a number of countries have introduced inflation targeting as a monetary policy regime. In this monetary policy strategy, the central bank is committed to a medium-term numerical target for annual inflation instead of targeting something like the exchange rate or some monetary aggregate. The strategy contains the single objective of price stability for monetary policy, and not output stabilization, to avoid the time-consistency problem. The price stability means that the numerical inflation target is typically around 2 percent at an annual rate. The inflation targeting has some advantages, for example an increased transparency of the monetary policy or an increased accountability of the central bank for attaining its objective.

This paper analyzes the inflation experience of selected inflation targeting countries and examines how successful is this monetary policy strategy.

Klíčová slova: Inflace, monetární politika, centrální banka, cílování inflace

Keywords: Inflation, monetary policy, central bank, inflation targeting

1 Cílování inflace jako režim monetární politiky

Před dvěma desetiletími začaly některé ekonomicky vyspělé země uplatňovat novou strategii monetární politiky. Od měnově-politických režimů jako je režim cílování měnového kurzu, režim cílování peněžní zásoby nebo režim s implicitní měnovou kotvou, které jsou považovány za režimy se zprostředkujícími cíli, přešly k cílování inflace. Postupně se k nim připojily transformující se země a země rozvíjející se. První z transformujících se zemí, která se rozhodla pro cílování inflace, byla Česká republika, která uplatňuje tento režim od roku 1998.

1.1 Charakteristika cílování inflace

Cílování inflace je strategií monetární politiky, která je podle Mishkina (2000) založena na pěti hlavních prvcích:

- 1) na veřejném oznámení střednědobého numerického cíle,
- 2) na institucionálním závazku k cenové stabilitě jako hlavnímu cíli monetární politiky (ostatní cíle jsou podřízené),
- 3) na rozhodovacím schématu pro stanovení měnově-politických nástrojů, které je založeno na větším množství informací než jen na informacích o vývoji měnového kurzu nebo monetárních agregátů,
- 4) na větší transparentnosti měnově-politické strategie prostřednictvím komunikace s veřejností a trhy o cílech a rozhodnutích monetární autority,
- 5) na větší odpovědnosti centrální banky za dosažení jejího inflačního cíle.

V současné době většina zemí vyjadřuje svůj cíl v roční míře inflace měřené prostřednictvím indexu spotřebitelských cen (CPI) neboli v tzv. headline CPI.¹ V minulosti některé země (např. Jižní Korea v letech 2000 až 2006 – viz tab. 2) stanovovaly svůj cíl vyjádřený tzv. jádrovou inflací (core inflation), což je inflace měřená indexem spotřebitelských cen, ale očištěná o položky, které vykazují značné sezónní výkyvy, jako jsou potraviny a paliva. V roce 2011 cílovalo jádrovou inflaci z 27 zemí s plnohodnotným cílováním inflace pouze Thajsko. Česká republika se rozhodla k přechodu na cílování tzv. headline inflace od roku 2002, když do té doby používala cíl v podobě tzv. čisté inflace, tedy inflace očištěné o vliv regulovaných cen. Výhodou tzv. headline inflace je to, že tento způsob měření inflace je srozumitelný pro ekonomické subjekty, jeho nevýhodou je ve srovnání s jádrovou inflací možná větší volatilita způsobená zahrnutím položek podléhajících sezónním výkyvům. Nicméně centrální banky ve svých zprávách a prognózách uvádějí i vývoj jádrové inflace jako možný zdroj budoucích inflačních tlaků.

Co se týká numerického inflačního cíle, volí některé země bodový cíl většinou doplněný o přípustné toleranční pásmo (např. $2\% \pm 1\%$)² a jiné země používají cíl v podobě pásma (např. 1 – 3 %), jak je patrné z tabulky 2. Použití bodového cíle nebo pásmového je předmětem diskusí. Oba dva způsoby vyjádření cíle mají své výhody a nevýhody. Jde v podstatě o kompromis mezi důvěryhodností a flexibilitou. Cíl stanovený prostřednictvím pásma, a zvláště pásma dosti širokého, dává centrální bance větší flexibilitu z hlediska reakce na neočekávané šoky, což potenciálně snižuje dopady na výstup ekonomiky, které by byly vyvolány, pokud by centrální banka byla nucena zasáhnout, aby udržela inflační cíl. Širší pásmo tedy znamená větší flexibilitu a také zvyšuje pravděpodobnost, že

bude daného cíle dosaženo. Na druhou stranu příliš široké pásmo není dobrým vodítkem při tvorbě inflačních očekávání. Při širokém pásmu si ekonomické subjekty nejsou jisty, zda bude centrální banka směřovat k dolní nebo horní hranici pásma a často mají tendenci vnímat horní hranici pásma jako cíl. Příliš široké pásmo vyvolává nižší důvěryhodnost, která může znamenat nižší účinnost při snižování inflačních očekávání a může být zdrojem vyšší volatility inflace. Bodový cíl nebo bodový cíl se symetrickou tolerancí je jasným signálem pro ekonomické subjekty z hlediska inflačních očekávání. Symetrická odchylka směrem nahoru a dolů od cíle vyjadřuje, že centrální banka přikládá stejný význam odchýlení od cíle jak směrem nahoru, tak směrem dolů. U zemí v režimu plnohodnotného cílování inflace převládal v roce 2011 bodový cíl s tolerančním pásmem. Z hlediska časového horizontu je cíl nejčastěji stanoven jako střednědobý, což opět příznivě ovlivňuje tvorbu inflačních očekávání a umožňuje krátkodobé odchylky v případě náhlých šoků. Při snaze snížit inflaci bývají inflační cíle stanovovány jako roční a po dosažení úrovně odpovídající cenové stabilitě je vyhlášen střednědobý cíl. Výši cíle určuje v mnoha případech centrální banka spolu s vládou, u některých zemí jen centrální banka a v menšině je stanovování cíle pouze vládou.

Další otázkou je (viz Spáčilová, 1998), jaká výše inflace by měla být cílována. V oblasti teorie optimální míry inflace nepanuje mezi ekonomy shoda. Dalo by se předpokládat, že optimální by měla být nulová inflace. Avšak za určitých okolností tomu tak není. Monetární politika ovlivňuje ekonomickou aktivitu změnami reálných úrokových sazeb prostřednictvím změn nominálních úrokových sazeb. Jak argumentují Summers (1991) a Fischer (1996) nominální úrokové sazby nemohou být nižší než nula, což by při nulové inflaci znamenalo, že reálné úrokové sazby nemohou být záporné. V podmínkách ekonomického poklesu, jaký doprovází soudobou finanční a hospodářskou krizi, může být dosažení záporných reálných sazeb, při nominálních úrokových mírách blížících se nule, prospěšné. Vzhledem k těmto důvodům a také kvůli nepřesnosti měření inflace prostřednictvím indexu spotřebitelských cen³ je za cenovou stabilitu považována míra inflace měřená CPI kolem 2 %, což je důvodem, že celá řada zemí stanovuje svůj inflační cíl v rozmezí jednoho až tří procent.

K režimu plnohodnotného cílování inflace ovšem nepatří jen stanovení cíle, ale také poskytování informací související s větší transparentností měnové politiky. Centrální banky publikují mimo jiné tzv. inflační zprávu (Inflation Report) – většinou čtvrtletně, ve které zveřejňují vývoj ekonomiky v minulém období a prognózu budoucího vývoje. Součástí zprávy je také stanovení cíle na následující období.

1.2 Přehled zemí cílujících inflaci

První zemí, která přistoupila k cílování inflace byl Nový Zéland, který rozhodnutí o cílování inflace přijal v prosinci 1989 a zavedl ho od roku 1990. Postupně se k cílování inflace připojovaly další země (viz tabulka 1).

Tabulka 1: Země s plnohodnotným cílováním inflace⁴

Země	Rok přijetí	Země	Rok přijetí	Země	Rok přijetí
Nový Zéland	1989	Brazílie	1999	Peru	2002
Kanada	1991	Chile	1999	Filipíny	2002
Velká Británie	1992	Kolumbie	1999	Guatemala	2005
Švédsko	1993	Jižní Afrika	2000	Indonésie	2005
Austrálie	1993	Thajsko	2000	Rumunsko	2005
Izrael	1997	Mexiko	2001	Turecko	2006
Česká republika	1997	Maďarsko	2001	Arménie	2006
Polsko	1998	Island	2001	Ghana	2007
Jižní Korea	1998	Norsko	2001	Srbsko	2009

Poznámka: Finsko (1993), Španělsko (1994), Slovensko (2005) používaly cílování inflace do přistoupení k euru.

Zdroj: Hammond (2011)

2 Zkušenost zemí s plnohodnotným cílováním inflace v letech 2001-2010

V této části se pokusíme zhodnotit na vybraném vzorku zemí, jak byly tyto země úspěšné z hlediska dosažení stanoveného inflačního cíle.

Vzorek je tvořen 15 zeměmi s plnohodnotným cílováním inflace, z nichž osm je zemí rozvinutých (Austrálie, Kanada, Nový Zéland, Švédsko, Velká Británie, Island, Jižní Korea, Izrael), čtyři země jsou rozvíjející (Brazílie, Chile, Kolumbie, Mexiko) a tři země, které prošly transformací: Česká republika (nyní řazena mezi rozvinuté), Maďarsko a Polsko. Tyto země byly vybrány na základě následujícího klíče. Po zkoumané období cílovaly inflaci měřenou prostřednictvím tzv. headline CPI5, měly stanovený cíl v podobě bodového cíle s toleranční odchylkou nebo v podobě pásma. Země nespĺňující tyto podmínky byly z pozorování vyřazeny. Vzhledem k tomu, že sledované období představuje 10 let, bylo získáno celkem 150 pozorování.

Z materiálů dostupných na webových stránkách jednotlivých centrálních bank byly zjištěny cíle pro jednotlivé země v daných letech. Tyto cíle byly porovnány se skutečnou mírou inflace, které dané země v uvedeném roce dosáhly. Zjištěné údaje byly zaznamenány do tabulky 2. 6

Bylo zjištěno, že v 40,7 % se skutečná inflace odchýlila od stanoveného cíle, 7 přičemž ve 12 % se celkového počtu pozorování byla skutečná míra inflace nižší než cílovaná a v 28,7 % byla skutečná inflace vyšší než cílovaná. To znamená, že přibližně z jedné třetiny se na minutí cíle podílelo podstřelení cíle a ze dvou třetin jeho přestřelení.

Pokud bychom se podívali na úspěšnost zemí podle jednotlivých skupin, tak neúspěšnější byly rozvinuté země, které nedosáhly stanoveného inflačního cíle v 33,75% případů, rozvíjející se země v 47,5 % a transformující se ekonomiky v 50 % případů.

Tabulka 2: Srovnání inflačního cíle a skutečné míry inflace ve vybraných zemích v letech 2001-2010 (roční míra inflace měřená CPI v %)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Austrálie										
Cíl	2 - 3	2 - 3	2 - 3	2 - 3	2 - 3	2 - 3	2 - 3	2 - 3	2 - 3	2 - 3
Inflace	4,4	3,0	2,8	2,3	2,7	3,5	2,3	4,4	1,8	2,8
Odchylka	+1,4					+0,5		+1,4	-0,2	
Nový Zéland										
Cíl	0 - 3	0 - 3	1 - 3	1 - 3	1 - 3	1 - 3	1 - 3	1 - 3	1 - 3	1 - 3
Inflace	2,6	2,6	1,7	2,3	3,0	3,4	2,4	4,0	2,1	2,3
Odchylka						+0,4		+ 1,0		
Kanada										
Cíl	1 - 3	1 - 3	1 - 3	1 - 3	1 - 3	1 - 3	1 - 3	1 - 3	1 - 3	1 - 3
Inflace	2,5	2,3	2,7	1,8	2,2	2,0	2,1	2,4	0,3	1,8
Odchylka									-0,7	
Velká Británie										
Cíl	2,5 ± 1 ¹⁾	2,5 ± 1 ¹⁾	2,5 ±1 ¹⁾	2 ± 1	2 ± 1	2 ± 1	2 ± 1	2 ± 1	2 ± 1	2 ± 1
Inflace	2,1 ²⁾	2,2 ²⁾	2,8 ²⁾	1,3	2,0	2,3	2,3	3,6	2,1	3,3
Odchylka								+0,6		+0,3
Švédsko										
Cíl	2 ± 1	2 ± 1	2 ± 1	2 ± 1	2 ± 1	2 ± 1	2 ± 1	2 ± 1	2 ± 1	2 ± 1
Inflace	2,7	1,9	2,3	1,0	0,8	1,5	1,7	3,3	2,0	1,9
Odchylka					-0,2			+0,3		
Island										
Cíl	2,5 ± 3,5	2,5 ± 2	2,5± 1,5	2,5 ± 1,5	2,5 ± 1,5	2,5 ± 1,5	2,5 ± 1,5	2,5 ± 1,5	2,5 ± 1,5	2,5 ± 1,5
Inflace	6,7	4,8	2,1	3,2	4,0	6,8	5,0	12,4	12,0	5,4
Odchylka	+0,7	+0,3				+2,8	+1,0	+8,4	+8,0	+1,4
Jižní Korea										
Cíl	3 ± 1 ²⁾	3 ± 1 ²⁾	3 ± 1 ²⁾	2,5- 3,5 ²⁾	2,5- 3,5 ²⁾	2,5- 3,5 ²⁾	3 ± 0,5	3 ± 0,5	3 ± 0,5	3 ± 1
Inflace	3,6 ²⁾	3,0 ²⁾	3,1 ²⁾	2,9 ²⁾	2,3 ²⁾	1,8 ²⁾	2,5	4,7	2,8	2,9
Odchylka						-0,7		+1,2		
Izrael										
Cíl	2,5 - 3,5	2 - 3	1 - 3	1 - 3	1 - 3	1 - 3	1 - 3	1 - 3	1 - 3	1 - 3
Inflace	1,1	5,7	0,7	-0,4	1,3	2,1	0,5	4,6	3,3	2,7
Odchylka	-1,4	+2,7	-0,3	-1,6			-0,5	+1,6	+0,3	

ka										
Česká republika										
Cíl	2 - 4 ³⁾	sestupné pásmo od 3 - 5 % v r. 2002 do 2 - 4 % v r. 2005				3 ± 1	3 ± 1	3 ± 1	3 ± 1	2 ± 1
Inflace	2,4 ³⁾	1,9	0,1	2,8	1,8	2,5	2,9	6,3	1,0	1,5
Odchylka			-2,4		-0,2			+2,3	-1,0	
Polsko										
Cíl	6 - 8	5 ± 1	3 ± 1	2,5 ± 1	2,5 ± 1	2,5 ± 1	2,5 ± 1	2,5 ± 1	2,5 ± 1	2,5 ± 1
Inflace	5,5	1,9	0,8	3,5	2,1	1,0	2,5	4,2	3,5	2,6
Odchylka	-0,5	+2,1	-1,2			-0,5		+0,7		
Maďarsko										
Cíl	7 ± 1	4,5 ± 1	3,5 ± 1	3,5 ± 1	4 ± 1	3,5 ± 1	3(±1) ⁴)	3(±1) ⁴)	3(±1) ⁴)	3(±1) ⁴)
Inflace	9,2	5,5	4,4	6,8	3,6	3,9	7,9	6,0	4,2	4,9
Odchylka	+1,2			+2,3			+3,9	+2,0	+0,2	+0,9
Brazílie										
Cíl	4 ± 2	3,5 ± 1	8,5±2,5 ⁵⁾	5,5±2,5 ⁵⁾	4,5 ± 2,5	4,5 ± 2	4,5 ± 2	4,5 ± 2	4,5 ± 2	4,5 ± 2
Inflace	6,8	8,4	14,8	6,6	6,9	4,2	3,6	5,7	4,9	5,0
Odchylka	+0,8	+3,9	+3,8							
Mexiko										
Cíl	<6,5	<4,5	3 ± 1	3 ± 1	3 ± 1	3 ± 1	3 ± 1	3 ± 1	3 ± 1	3 ± 1
Inflace	6,4	5,0	4,6	4,7	4,0	3,6	4,0	5,1	5,3	4,2
Odchylka		+0,5	+0,6	+0,7				+1,1	+1,3	+0,2
Kolumbie										
Cíl	<8	<6	5 - 6	5 - 6	3,5 - 5,5	3,5 - 5,5	3,5 - 4,5	3,5 - 4,5	4,5 - 5,5	2 - 4
Inflace	8,0	6,3	7,1	5,9	5,0	4,3	5,5	7,0	4,2	2,3
Odchylka		+0,3	+1,1				+1,0	+2,5	-0,3	
Chile										
Cíl	3 ± 1	3 ± 1	3 ± 1	3 ± 1	3 ± 1	3 ± 1	3 ± 1	3 ± 1	3 ± 1	3 ± 1
Inflace	3,6	2,5	2,8	1,1	3,1	3,4	4,4	8,7	1,7	1,5
Odchylka				-0,9			+0,4	+4,7	-0,3	-0,5

Poznámky:

¹⁾ Míra inflace měřená RPIX – Retail Prices Index exc. Mortgage Interest

- ²⁾ Míra inflace vyjádřená core inflation (jádrovou inflací), tj. inflací měřenou indexem spotřebitelských cen očištěnou o vliv cen paliv na bázi ropy a zemědělských produktů (mimo obiloviny), které mohou podléhat značným dočasným výkyvům v závislosti na mezinárodních cenách ropy a klimatických podmínkách.
- ³⁾ Míra inflace vyjádřená čistou inflací, tj. inflací měřenou indexem spotřebitelských cen očištěnou o vliv regulovaných cen.
- ⁴⁾ Údaj v závorce znamená přípustnou odchylku od cíle.
- ⁵⁾ Přizpůsobený cíl (původní cíl pro r. 2003 byl $4 \pm 2,5 \%$ a $3,75 \pm 2,5 \%$ pro r. 2004)

Zdroj: www.rba.gov.au, www.rbnz.govt.nz, www.bankofcanada.ca, www.bankofengland.co.uk, www.riksbank.com, www.sedlabanki.is, eng.bok.or.kr, www.bankisrael.gov.il, www.cnb.cz, www.nbp.pl, www.mnb.hu, www.bcb.gov.br, www.banxico.org.mx, www.banrep.gov.co, www.bcentral.cl, imf.org, vlastní výpočet

Z ekonomicky vyspělých zemí minuly cíl nejčastěji Island (7x z deseti pozorování) a Izrael (7x). Obě země představují malé otevřené ekonomiky, které jsou do značné míry zasaženy mezinárodními vlivy, jako jsou změny měnového kurzu, apod. Naopak Kanada minula ve sledovaném období cíl pouze jednou, a to v roce 2009, což zřejmě souviselo s deflačními tlaky spojenými s finanční a hospodářskou krizí. Také u Islandu došlo k nejméně minutí cíle v letech 2008 a 2009, kdy skutečná inflace převyšovala cíl přibližně o 8 procent.

Pokud zahrneme Českou republiku do transformujících se zemí, tak tyto země dosáhly ve sledovaném období přibližně stejných výsledků. Maďarsko se odchýlilo od cíle v šesti z deseti pozorování, Polsko v pěti a Česká republika ve čtyřech letech. U sledovaných rozvíjejících se zemí došlo v uvedeném období k odchýlení od cíle od tří (Brazílie) do šesti případů (Mexiko), Kolumbie a Chile shodně minuly cíl pětkrát, jak je patrné z tabulky 2.

Pokud bychom analyzovali minutí cíle podle jednotlivých let, tak nejhorší výsledek představuje rok 2008, kdy svůj cíl minulo 13 zemí ze zkoumaných 15, což znamená téměř 87 procent. Ve všech těchto případech byla skutečná inflace vyšší než cíl, což zřejmě odráží prudký nárůst cen paliv, ke kterému došlo v první polovině daného roku. Nejúspěšnější byl z hlediska dosažení cíle rok 2005, kdy dvě země – Švédsko a Česká republika dosáhly nižší inflace než cílované. V ostatních letech míjela cíl přibližně jedna třetina z pozorovaných zemí.

Závěr

I když se může podle výše uvedených výsledků zdát, že dosažení inflačního cíle pouze ve třech pětinách nepředstavuje příliš úspěšný výsledek, není tomu tak. Ve většině případů nebylo odchýlení od cíle příliš dramatické a v převážné většině šlo o přestřelení cíle, které je obvykle výsledkem faktorů mimo možnosti centrální banky, tedy výsledkem nákladové inflace. Jak je patrné, téměř polovina případů, kdy země minuly svůj cíl, spadá do let 2008 – 2009 a souvisí se soudobou krizí. Je třeba mít na paměti, že snaha snížit inflaci za každou cenu na úroveň cíle by mohla mít negativní dopady na výstup ekonomiky.

Na druhou stranu, pokud je skutečná inflace nižší než cílovaná, pak by to nemuselo být negativně vnímáno, neboť to znamená, že inflace byla nižší, než bylo předpokládáno. Avšak je možné, že nižší inflace nemusela být výsledkem samovolného poklesu cenové hladiny, ale mohla ji způsobit

centrální banka příliš restriktivní politikou. Je třeba si také uvědomit, že stanovení inflačního cíle má mimo jiné ovlivňovat inflační očekávání a pokud byla skutečná inflace nižší než očekávaná, odchýlila se od očekávání a to může mít negativní dopady na rozhodování ekonomických subjektů. Neanticipovaná dezinflace stejně jako neanticipovaná inflace vedou k přerozdělení bohatství v ekonomice.

Pokud bychom zmapovali historii cílování inflace, tak je zřejmé, že tato politika napomohla u mnoha zemí k výrazné dezinflaci a dosažení cenové stability. I když někdy dochází k minutí inflačního cíle, zkušenost většiny zemí ukazuje, že jsou schopny se rychle vrátit na cílovanou úroveň. Proto můžeme politiku cílování inflace považovat za relativně úspěšnou.

Literatura

1. BALL, L. SHERIDAN, N. Does Inflation Targeting Matter? *IMF Working Paper*, WP/03/129, International Monetary Fund, June 2003
2. FISCHER, S. Maintaining Price Stability. *Finance & Development*, December 1996, pp. 34 - 37
3. HAMMOND, G. State of the Art of Inflation Targeting – 2011, *CCBS Handbook*, No. 29, Bank of England, February 2009
4. JONAS, J., MISHKIN, F. S., Inflation Targeting in Transition Countries: Experience and Prospects. *Working Paper 9667*, National Bureau of Economic Research, April 2003
5. MISHKIN, F. S. From Monetary Targeting to Inflation Targeting: Lessons from the Industrialized Countries. Columbia University and National Bureau of Economic Research, January 2000
6. MISHKIN, F. S. Inflation Targeting in Emerging Market Countries. *Working Paper 7618*, National Bureau of Economic Research, March 2000
7. ROUBINI, N. Output and Inflation: Are We Mismeasuring Them? New York University, 1998 <http://people.stern.nyu.edu/nroubini/MEASURE.HTM>
8. SPÁČILOVÁ, L. Inflation Targets: A New Framework for Monetary Policy. *Econ '98 (Selected Research Papers)*, Year Book of The Faculty of Economics VŠB - Technical University Ostrava, Volume 5, No. 1, 1998
9. SUMMERS, L. How should long-term monetary policy be determined? *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol. 22, 1991, pp. 625 - 631

Poznámky:

- 1 Headline CPI znamená míru inflace, která je zveřejňována každý měsíc prostřednictvím médií.
- 2 Výjimečně (např. v Norsku) je používán jen bodový cíl bez tolerančního pásma.
- 3 Jak uvádí Roubini (1998), odhadla Boskinova komise v roce 1996, že v dlouhém období nadhodnocuje měření inflace prostřednictvím CPI inflaci v USA o 1 – 2 % ročně.
- 4 V tabulce je uveden rok formálního přijetí plnohodnotného cílování inflace. Některé země používaly inflační cíl již dříve buď neformálně, nebo se nacházely v režimu tzv. částečného cílování inflace. V režimu částečného cílování inflace působí celá řada dalších především rozvíjejících se zemí, které sice vyhlásí inflační cíl, ale nesplňují některou s dalších podmínek plnohodnotného cílování inflace.
- 5 Výjimku tvoří Korea v letech 2001-2006 a Česká republika v roce 2001.

6 Řádek Cíl obsahuje příslušný cíl dané země vyjádřený roční mírou inflace CPI v procentech, řádek Inflace zachycuje skutečnou roční míru inflace v % a řádek Odchylka uvádí, o kolik se skutečná inflace lišila od cíle, který byl u bodového cíle rozšířen o příslušné toleranční pásmo. U pásmového cíle je počítána odchylka od horní nebo dolní hranice.

7 Průměrná odchylka činila necelé procento.

Kontakt na autory:

Ing. Lenka Spáčilová, Ph. D.

Katedra ekonomie, Ekonomická fakulta VŠB – Technická univerzita Ostrava

Sokolská třída 33

701 21 Ostrava

Česká republika

email: Lenka.Spacilova@vsb.cz

www.ekf.vsb.cz

Krátká informace o autorech:

Lenka Spáčilová absolvovala Ekonomickou fakultu Vysoké školy báňské v Ostravě v roce 1985. Na stejné fakultě ukončila v roce 2000 také doktorské studium v oboru Ekonomie. Od roku 1990 působí na katedře ekonomie Ekonomické fakulty VŠB–TU Ostrava. Její specializací jsou dějiny ekonomických teorií, mikroekonomie a manažerská ekonomie. Kromě výuky na Ekonomické fakultě rovněž přednáší na jiných fakultách VŠB-TU Ostrava a je také lektorem v kurzech MBA. V oblasti výzkumu se specializuje na problematiku inflace.

JEDINÁ ISTOTA JE, ŽE VECI SA BUDÚ MENIŤ
THE ONLY CERTAINTY IS THAT THE THINGS WILL CHANGE

Theodor HUDEČEK, Václav HUDEČEK

Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove

Abstrakt: Popredná svetová marketingová autorita Philip Kotler v svojich prácach predpokladá radikálne zmeny v niekoľkých nasledujúcich desaťročiach. Stále viac platí, že žijeme v starnúcej spoločnosti. Radikálne sa meniaci demografická situácia predpokladá výraznejšiu orientáciu spotrebiteľského marketingu na potreby staršej generácie. Od povojnového obdobia sa orientácia marketingu menila zhruba každé desaťročie. Pravdepodobne budeme svedkovi toho, že sa nákupné trhy budú segmentovať na spotrebiteľov s vysokými príjmami a spotrebiteľov s nízkymi príjmami. Tzv. stredná trieda, ktorá je resp. v nedávnej dobe bola najpočetnejším segmentom sa bude znižovať. Ide o nebezpečný jav, lebo práve stredná trieda zvyčajne fungovala ako pilier sociálnej stability. Dôležitým dynamizujúcim faktorom budúcnosti je rýchlosť. Okná príležitostí na trhu sa otvárajú na čoraz kratšiu dobu. Často sa pripomína, že spotrebiteľ chce veci rýchlo. V tejto súvislosti sa hovorí o nevyhnutnosti praktizovať turbomarketing., čo predpokladá naučiť sa správať rýchlejšie vo fáze vývoja, výroby, distribúcie, ale aj v servise. Všetky tieto oblasti sa môžu podieľať na príprave konkurenčnej výhody. Pri práci na tvorbe scenárov premyslieť, čo znamenajú z hľadiska strategického plánovania. Čoraz častejšie sa stretávame s myšlienkou, že v konkurenčnom boji zvíťazí ten, ktorý sa cielene zameria na svoje trhy a bude produkovať najlepšiu hodnotu.

Abstract: The world's leading authority in marketing Philip Kotler in his work expects radical changes in the next few decades. Even more is valid that we live in an aging society. Radically changing demographic situation assumes greater consumer marketing orientation to the needs of the older generation. Orientation of marketing changed roughly every decade since the post-war period. Probably we will see that the markets are focused to high-income consumers and to the consumers with low income. The so-called middle class, which is or recently was the most numerous segment, will shrink. This is a dangerous phenomenon because the middle class usually functions as a pillar of social stability. An important dynamic factor of the future is speed. Windows of opportunities on the market are opened for a shorter and shorter period. It is often reminded that the consumer wants things fast. In this context it is spoken about necessity to pursue turbo marketing, which supposes learning to act faster in the phase of development, production, distribution, but also in services. All these areas may be involved in preparing a competitive advantage. Work on scenarios should include reconsidering what they mean in terms of strategic planning. More and more often we encounter the idea that in the competitive battle wins the one that specifically focus on its markets and will produce the best value.

Kľúčové slová: Spotrebiteľský marketing, orientácia na potreby staršej generácie, boom zábavy, segmentácia na nákupnom trhu

Keywords: Consumer marketing, orientation to the needs of the older generation, entertainment boom, shopping market segmentation

„Predstavy dnešného priemerného človeka o budúcnosti sú ovládané dvoma zjavne odlišnými pohľadmi. Väčšina ľudí – pokiaľ sa vôbec obťažujú uvažovaním o budúcnosti – predpokladá, že svet ostane vždy taký, ako ho poznajú. Je pre nich ťažké predstaviť si skutočne odlišný spôsob života, už ani nehovoriac o úplne novej civilizácii“. (Toffler A. *Tretia vlna*, Bratislava 1985) Vytváranie teórií informačnej resp. postindustriálnej spoločnosti je spojené s obdobím poslednej tretiny dvadsiateho storočia, kedy sa stalo zjavným, že industriálna spoločnosť dosiahla svoj vrchol a vyčerpala svoje rozvojové potenciály. Nástup postindustriálnej spoločnosti je spojený s nástupom modernej informačnej technológie, ktorá postupne začala formovať novú podobu spoločnosti. Mnohí autori situujú začiatky prebiehajúcich radikálnych civilizačných zmien do začiatku 60. rokov 20. storočia, keď sa objavili ich prvé prejavy.

Nástup týchto zmien bol jednoznačne spojený s nástupom moderných informačných technológií, ktoré sa postupne rozšírili prakticky do všetkých oblastí života spoločnosti. Zmeny boli identifikované najprv v ekonomike. Postupne sa však začalo hovoriť o transformácií spoločnosti a civilizácie a začali sa objavovať prvé teórie zaoberajúce sa transformáciou ekonomiky, spoločnosti a civilizácie. Možno hovoriť o vytváraní novej mapy meniacej sa civilizácie, ktorá svojím charakterom zodpovedá charakteru vytvárajúcej sa globálnej civilizácie. Jedna hlavná teória alebo jeden hlavný teoretický prúd, vysvetľujúci podstatu a fungovanie ekonomiky a spoločnosti, je postupne nahradzovaný množstvom pohľadov na rôzne stránky vývoja ekonomiky a spoločnosti, kde každému pohľadu zodpovedá príslušná teória.

Za hlavný trend v oblasti teórií transformácie spoločnosti je možné považovať posun od ideologizácie týchto teórií k ich diverzifikácii a k realite, keď tieto teórie vzájomne nesúperia a nesnažia sa zvíťaziť jedna nad druhou, ale práve naopak sa vzájomne dopĺňajú. V ťažiskovom diele „klasikov“ globalistiky a pokusov o teoretickú reflexiu súčasných radikálnych sociálnych premien A. a H. Tofflerovcov - *Tretia vlna* sa hovorí o nevyhnutnosti tvorby *novej paradigmy, nového videnia a prístupu ku skúmaniu skutočnosti a ku skutočným samotnej*. Prekonanie starých schém pochopenie a interpretácia, je podmienené hľadaním autenticity, identity človeka, ľudskej identity: „... značnú časť nášho vnútorného zmätku, úzkosti a dezorientácie možno priamo pripísať konfliktom v nás samotných a v našich politických inštitúciách... V momente keď to skutočne pochopíme, stanú sa nám zrozumiteľnými mnohé, zdanlivo nezmyselné veci“, píše v „Tretej vlne“ A. Toffler. (TOFFLER, A.: *Tretia vlna*, Bratislava, 1985, s. 15).

Za hlavné paradigmatické východiská teórií transformácie spoločnosti (Tejto problematike sa u nás venuje okrem nami často citovaného I. Klinca a L. Hohoša aj P. Rankov z mnohých zaujímavých a kvalitných prác spomeňme aspoň syntetickú štúdiu *Kyberkultúra a kyberpriestor* podľa Pierra Levyho: *Ďalší z konceptov informačnej spoločnosti*. In: *Knižnica 2*, 2001 č. 9, s.482 až 485) môžeme považovať: holizmus a holistické videnie sveta, ktoré sa postupne presadzuje v spoločenských vedách a nahrádza doterajšie prevažujúce mechanistické videnie a chápanie sveta. *Mechanistická karteziánsko-newtonovská paradigma je postupne nahradzovaná paradigmou holistickou. Svet prestáva byť chápaný ako stroj alebo mechanizmus, ale je vnímaný ako jeden celok, vzájomne prepojený svet, jeden organizmus, kde všetko so všetkým súvisí. Najrezistentnejšie vedy, ktoré najdlhšie zotrávajú na mechanistických východiskách svojho vnímania sveta, sú vedy spoločenské a špeciálne ekonómia a jej hlavný prúd aj dnes vysvetľujú svet a spoločnosť ako stroj alebo mechanizmus, ktorý je možné riadiť a regulovať pomocou ekonomických nástrojov a mechanizmov*

K *paradigmatickému posunu* vo vede významne prispeli: Teória kybernetiky Norberta Wienera, všeobecná teória systémov Ludwiga von Bertalanfyho, teória informácií Claude Shanona, teória disipatívnych štruktúr Ilyu Prigogina, teória celostnosti a implikátneho poriadku Davida Bohma, anarchistická teória znalostí Paula Feyerabenda, teória vedeckých revolúcií Thomasa Kuhna, teória relativity Alberta Einsteina, teoretické práce Wernera Heisenberga, Erwina Schrodingera, Nielsa

Bohra, Maxa Plancka, Louisa de Broglieho, teória holizmu Jana Smutsa, teória bodu obratu Fritjofa Capru, teória morfických rezonancií Ruperta Shekdrakea, teória autopoetických štruktúr Francesca Varelu a Humberta Maturanu a mnohé ďalšie. Nazeranie na každú teóriu ako na mapu, ktorá danú realitu iba popisuje nie je však s ňou totožná v zmysle prístupu zakladateľa všeobecnej sémantiky Alfreda Korzybského, že mapa nie je územie. Autori z oblasti spoločenských vied si dosť často zamieňajú teóriu so skutočnosťou, čo je jednou z príčin premeny spoločenskovedných teórií na ideológie. Prechod od statického videnia ekonomiky a spoločnosti k vidaniu dynamickému. Chápanie vývoja ekonomiky, spoločnosti a civilizácie ako procesov kreatívnej deštrukcie v zmysle teórie Josepha A. Schumpetera. Na príklade ekonomiky to znamená nazeranie na ekonomiku ako na neustále sa vyvíjajúci organizmus, ktorý sa prostredníctvom vzájomne dopĺňujúcich sa procesov deštrukcie a kreativity neustále mení a obnovuje vždy na inej úrovni.

Chápanie procesov vývoja ekonomiky a spoločnosti ako procesov ireverzibilných namiesto doterajšieho chápania najmä ekonomických procesov ako reverzibilných. Nazeranie na vývoj ekonomiky, spoločnosti a civilizácie nie ako na neúprosný boj o vzájomné prežitie, ale ako na vzájomnú kooperáciu a spoluprácu smerujúcu k prežitiu. Ekonomika a spoločnosť je tu chápaná ako súčasť širšej siete života v zmysle teórie Fritjofa Capru. (Vid' I. Klinec: l.c.). Implementácia teoretických pojmov a konceptov informácie a entropie do spoločenskovedných teórií v zmysle teórií Nicholasa Georgescu-Roegena. Chápanie ekonomiky a spoločnosti ako otvorených podsystemov vyšších systémov napr. Univerza s nutnosťou rešpektovania princípov a zákonitostí fungovania týchto vyšších systémov. Vplyv holistického videnia sveta je vo významnej miere viditeľný v teóriách zaoberajúcich sa transformáciou ekonomiky, spoločnosti a civilizácie. Tieto teórie sa snažia o vytvorenie viac celostnejšieho obrazu spoločnosti, ktorý by vo väčšej miere rešpektoval dynamiku vývoja a prebiehajúcich zmien. Teórie zaoberajúce sa transformáciou ekonomiky, spoločnosti a civilizácie môžeme rozdeliť do štyroch nasledovných skupín, ktoré sa však do značnej miery vzájomne prelínajú a niektoré uvádzané teórie možno zaraďovať súčasne do viacerých skupín. Sú to: Teórie prechodu ľudskej civilizácie do vyššieho štádia vývoja, kde patria predovšetkým teórie R. Buckminstera Fullera, Alvina Tofflera, Daniela Bella, Fritjofa Capru, Barbary Marx-Hubbardovej, Hazel Hendersonovej, Marilyn Fergusonovej, Yoneji Masudu, Kennetha Bouldinga, Petra Druckera, Marshalla McLuhana a ďalšie. (Vid' I. Klinec l.c.). Teórie prechodu od industriálneho štádia vývoja spoločnosti k postindustriálnemu štádiu vývoja spoločnosti resp. k spoločnosti informačnej, znalostnej, postkapitalistickej a pod. Tu patria predovšetkým teórie Daniela Bella, Yoneji Masudu, Petra Druckera, Alvina Tofflera, Johna Naisbitta, Alaina Touraina, Hermana Kahna, Francis Fukuyamu, Jeremy Rifkina, Georga Gildera, Richarda Rosecranca a ďalšie. (Vid' I. Klinec l.c.). Ďalej sú to teórie prechodu k novej ekonomike, kde sa zaraďujú tiež teórie digitálnej ekonomiky, sieťovej ekonomiky, znalostnej ekonomiky a pod. Tu patria teórie Kevina Kellyho, Dona Tapscotta, Joela Kotkina, Rossa DeVola, Roberta Atkinsona, Randolpha Courta, Lestera Thurowa, Roberta Reicha, Stephena Herzenberga, Zbigniewa Brzezinského, Johna Alica, Howarda Wiala, Alberta Gora, Johna Sculleya, Manuela Castellsa a ďalšie. Teórie prechodu k trvalo udržateľnému rozvoju. Tu bývajú zaraďované alternatívne ekonomické teórie podporujúce smerovanie k trvalo udržateľnému rozvoju ako sú teórie Ernsta Schumachera, Nicholasa Georgescu-Roegena, Hermana Dalyho, Johna Cobba, Sary Parkinovej, Hazel Hendersonovej, Jeremy Rifkina, Jamesa Goldsmitha, Edwarda Goldsmitha, Fritjofa Capru, Heleny Norberg-Hodgeovej, Richarda Douthwaitea, Pata Conatyho, Paula Ekinsa, Hermana Scheera a ďalšie.

K prvým pokusom pochopiť prejavujúce sa tendencie a s nimi späté všeobecne ľudské problémy možno nájsť už u Th. Malthusa v idey o prirodzenej regulácii obyvateľstva zeme, úvahy Imanuela Kanta o „večnom mieri“, Lamarckove názory na úlohu človeka vo svetovom dianí a tiež univerzalistické náhľady K. Marxa a F. Engelsa, formulované v Manifeste Komunistickej strany

a v rade ďalších prác. Z teoretického hľadiska dôležitú úlohu v explikácii globálnych tendencií v dobe keď sa len začali prejavovať, zohrali dôležitú úlohu práce V. S. Solovjeva, E. Leroya, Th. P. Chardina, K. Jaspersa, B. Russela a iných.

Spoločným menovateľom ich úvah bolo znepokojenie z porušenia prirodzenej rovnováhy prírodných a spoločenských systémov a pokusy vysvetliť ich na základe vtedy dostupného stupňa poznania. Svojimi prácami a úvahami o početnosti obyvateľov zeme, o večnom mieri, o svetovej jednote proletariátu, noosfére, svetovej vláde, kozmopolitizme, pripravovali filozofické, vedecké, ale aj bežné poznanie k pochopeniu toho, čo ľudstvu ako celku, nerozlučne spätému s prírodnými podmienkami jeho existencie, prírodou a kozmom, bolo súdené. Analýze globálnych problémov a príčin, ktoré ich vyvolávali, sa zhruba od polovice 60. rokov 20. storočia venoval rad špeciálnych medzinárodných, štátnych a nevládných organizácií ako bol Inštitút problémov budúcnosti, ktorý bol vytvorený vo Viedni v roku 1965 alebo Medzinárodný fond ľudstvo v roku 2000, založený v Holandsku. V roku 1966 vo Washingtone vznikla spoločnosť pre skúmanie budúceho sveta. Podobné organizácie vznikali čoraz častejšie. Intenzívnu pozornosť globálnej problematike venoval Rímsky klub, ktorý vznikol roku 1968. Prognózu Mapovanie globálnej budúcnosti – Správa projektu 2020 Národnej spravodajskej rady – vypracovali experti Národnej spravodajskej rady NIC v spolupráci s expertmi nevládných organizácií celého sveta. Prognóza Mapovanie globálnej budúcnosti nadväzuje na predošlé globálne prognózy spracované NIC, a to na prognózu Globálne trendy 2010 z roku 1997 a na prognózu globálne trendy 2015 z decembra roku 2000. Prognóza Hlavnými metodológiami použitými pri tvorbe prognózy Mapovanie globálnej budúcnosti bola metóda vytvárania scenárov, počítačová simulácia a interaktívny model umožňujúci kvantifikáciu scenárov pre vybrané oblasti a všetky krajiny sveta, ktorého autorom je americký futuroológ a expert na globálne modely Barry B. Hughes

Proces tvorby prognózy zahrňoval takisto sériu konzultácií, konferencií a workshopov. K spolupráci boli prizvaní experti takých organizácií ako RAND Corporation, The Millennium Project of American Council for United Nations University, Shell International, Toffler Associates, Global Business Network, National Security Agency. Hlavnou súčasťou prognózy Mapovanie globálnej budúcnosti sú štyri alternatívne scenáre možného globálneho vývoja odrážajúce budúce možné podoby globálneho sveta v roku 2020. Týmito scenármi sú: Svet Davosu – Davos World Pax Americana – Pax Americana Nový kalifát – A New Caliphate Cyklus strachu – Cycle of Fear. „Tisíce vedcov, prognostikov a futuroológov celého sveta pripravujú takéto mapy budúceho sveta. Mapujú trendy, ohrozenia i príležitosti, vytvárajú scenáre budúceho vývoja i vízie sveta zajtrajška. Ich knihy a štúdie slúžia politikom, roadiacim pracovníkom, finančníkom i biznismenom, ľuďom rôznych profesií i radovému občanovi k lepšej orientácii v prichádzajúcej budúcnosti, k lepšiemu pochopeniu súčasného i budúceho sveta, k tomu, aby sa pripravili na obtiažne úseky budúceho sveta i prekrásne scenérie, ktoré môže budúcnosť priniesť“. (Klinec, I.: Na prahu civilizácie Tretej vlny. Bratislava : Iris. 2003, s. 9-10.) Na tejto teoreticko metodologickej báze D. Bell ohlasuje nástup postindustriálnej epochy. Y. Masuda hovorí o informačnej spoločnosti. Tofflerovci nazývajú túto fázu vývoja ľudstva „spoločnosťou tretej vlny“. Patria k tým, ktorí upozorňujú, že niektoré označenia majú tendenciu jednostrane absolutizovať určitý spôsob videnia problematiky, často len jej niektoré črty.

Súčasne sa však domnievajú, že *ľudstvo stojí pred kvantovým skokom vpred, pred najhlbším spoločenským pohybom a tvorivým reštruktúrovaním vo svojej histórii*. Yoneji Masuda nazval svoj koncept informačnej spoločnosti Computopia (t.j. utópia na báze počítačov). Informačnú spoločnosť si Masuda predstavuje ako éru úplne odlišnú od industriálnej spoločnosti. V globalizácii vidí spájanie vývoja s duchom neorenesancie. Zatiaľ čo renesancia priniesla explóziu v dobývaní sveta, neorenesancia by mala byť presným opakom - implóziou vo využívaní prírodných zdrojov, takže nová ľudská spoločnosť by mala byť výrazne ekologická. Civilizácia 21. storočia nebude

symbolizovaná veľkými stavbami, ale bude to "neviditeľná civilizácia", ktorej život bude prebiehať predovšetkým vo svete informácií. Masuda veľmi nedôveruje spontánnemu vývoju spoločnosti (trhovému mechanizmu) a navrhuje, aby globálna informačná spoločnosť bola riadená novým spôsobom. Prichádza s projektom celého radu celosvetových inštitúcií, ktoré by zabezpečovali jej chod. Sú to napríklad Svetová informačná organizácia (*World Information Organization* - riadi používanie komunikačných satelitov, štandardizáciu, stanovuje globálnu informačnú politiku a pod.), Globálna informačná služba (*Global Information Utility* - dodáva občanom všetky potrebné informácie za nízku cenu bez ohľadu na čas a lokalitu). Globálny vzdelávací systém (*Global Education System* - zabezpečuje nielen vzdelávanie, ale aj zavedenie svetového jazyka) a ďalšie. V západných spoločenských vedách sa na označenie spoločnosti informačného typu používalo aj viacero príbuzných pojmov (postmoderná spoločnosť, poznatková spoločnosť - *knowledge society*).

Už na začiatku šesťdesiatych rokov minulého storočia použil *Marshall McLuhan* metaforické pomenovanie globálna dedina (*global village*). Vychádzal z predpokladu, že globalizácia je jednou z najdôležitejších charakteristík informačnej spoločnosti. Ide o stupeň rozvoja ľudstva, keď je celý svet spojený vďaka médiám. Média priniesli extenziu, predĺženie ľudských zmyslov, informácie sú dostupné rýchlejšie, sú kvalitnejšie a úplnejšie. Termín *informačná spoločnosť* používal aj Daniel Bell, hoci vďaka nemu sa rozšíril predovšetkým termín postindustriálna spoločnosť, ktorého však nie je autorom, ako sa mylne zvykne tvrdiť. Termín *postindustriálna spoločnosť* zaviedol o pätnásť rokov skôr David Riesman. Bell tvrdí, že v postindustriálnej spoločnosti informačné technológie nahrádzajú prácu, poznanie nahrádza kapitál a vlastníctvo informácií znamená moc. Dominantnou hospodárskou sférou sú služby (predtým to boli poľnohospodárska a továrnska výroba). Z tohto tvrdenia niektorí neoprávnene vyvodzujú, že v informačnej spoločnosti dôjde k utlmovaniu materiálnej výroby a spotreby. Mnohí autori pripomínajú, že Bellovi je často vyčítaný a často neprávom – prílišný technokratizmus.

Vo svojej koncepcii sa však však venoval pozornosť aj kultúre postindustriálnej spoločnosti. Bola preňho akýmsi novým druhom modernity, ktorá nahrádza kontinuitu varetou a *tradíciu synkretizmom*. Technológie umožnia, že celosvetová literárna a umelecká tradícia sa prepojí do univerzálnej kultúry, ktorá bude dostupná všetkým. Bellovo pomenovanie tohto stavu je veľká ekuména (*Great Oikoumene*). Jean Baudrillard popisuje informačnú spoločnosť ako nepretržitú *extázu komunikácie*, v dôsledku ktorej ľudia žijú v hyperrealite, virtuálnom svete simulácií, informácií a znakov. Stvoriteľmi tohto nového sveta, ktorý nahrádza skutočnosť, sú masmédiá a počítače. Podľa neho žijeme vo svete, kde najvyššou funkciou znaku je spôsobiť „zmiznutie reality“. Zaujímavé je, že Baudrillard považuje súčasnú spoločnosť za vyvrcholenie spoločnosti masovej a konzumnej. Alvin Toffler a Heidi Tofflerová označujú informačnú spoločnosť ako *civilizáciu Tretej vlny*. Aj v tejto koncepcii nastupuje, po prekonaní industriálnej spoločnosti, nová, heterogénna civilizácia prináša systém, ktorý vyžaduje "stále väčšiu a väčšiu výmenu informácií medzi jeho zložkami". V novej ekonomike "informácie nahrádzajú veľké množstvo surovín, práce a ďalších zdrojov". Významnou zmenou spojenou s nástupom informačnej spoločnosti Tretej vlny je demasifikácia - vrátane demasifikácie komunikácií.

O všeobecnej kríze industriálnej spoločnosti" písal A. Toffler už v roku 1970 (v knihe *Šok z budúcnosti*), ale aj o desať rokov neskôr v Tretej vlne keď popisuje prebiehajúci "superzápas" Druhej a Tretej vlny. Vyplývalo by z toho, že nástup informačnej spoločnosti je pomalý a postupný proces, ktorý nemá formu revolučného skoku. Opak však je pravdou. Dielo Heidi a Alvina Tofflerovcov nesporne zaujíma významné, doslova kľúčové miesto medzi teoretickými skúmaniami súčasnej spoločnosti. Podľa ich názoru „...civilizácia „druhej vlny“ (industriálna spoločnosť T.H.) nás ubezpečila, že vieme, alebo by sme mali vedieť, čo – obrazne povedané – spôsobuje dianie vecí. Povedala nám, že každý jav má jedinečné, determinované miesto v priestore a v čase. Povedala nám

tiež, že tie isté podmienky vždy vytvárajú rovnaké výsledky.. Povedala nám, že celý vesmír pozostáva takpovediac z biliardových tág a gulí – príčin a následkov. Tento mechanistický pohľad na kauzalitu bol a stále je nesmierne výhodný. Pomáha nám liečiť choroby, stavať obrovské mrakodrapy, navrhovať inteligentné stroje a vytvárať obrovské organizácie... „ (TOFFLER, A.: Tretia vlna, 1985, s. 467- 468.)

V tejto súvislosti A. Toffler charakterizuje postupy, ktoré odhaľujú fungovanie kauzálnosti v nemechanistických systémoch. *Kognitívny, noetický súčasne kritický optimizmus, ktorý nachádzame v celom jeho diele. Je podstatným spôsobom zdôvodnený schopnosťou prekonať kauzálne myslenie, charakteristické pre „druhú vlnu“, schopnosťou uvažovať v termínoch zosilňovačov, a zoslabovačov premien, kladnej a zápornej spätnej väzby, zlomov systému a náhlych revolučných štruktúr a fúzie náhody a nevyhnutnosti.* Základom intelektuálnej práce Tofflerových je vytváranie určitých ideálnych typov, zbavených „jednosmerného“ určovania techniky, ekonomickej „základne“ nastavbových elementov sociálnej reality: politiky, práva, morálky, vedy, či politických foriem spoločnosti. Ich koncept civilizácie je inšpirovaný skôr kultúrnou antropológiou a jej zmyslom pre vzájomné spájanie „štrukturáciu“ mnohých sociálnych dimenzií. *„Inak povedané: Tofflerovci nehľadajú čo spôsobuje elektronika ako príčina, ale kto je akýmsi prirodzeným spojencom možností, ktoré v sebe táto technika skrýva a koho tieto možnosti naopak ohrozujú.“* (Toffler, A., Tofflerová, H.: Nová civilizácia, 2001 s.11) Interesuje ich skôr kontext súvislostí, kontext „funkčných korelácií“.

Charakteristická pre „tretiu vlnu“ je orientácia na meniacu sa rastúcu rozmanitosť a kvalitatívnu diferenciaciu. „Tretia vlna“ sa pokúša integrovať nové pohľady na prírodu, evolúciu, pokrok, na konštruovanie nového kvalitatívneho chápania priestoru a času, na spájanie evolucionizmu a holizmu s novou kauzalitou. Takto vlastne dochádza k novému *kopernikánskemu obratu* pri interpretácii problémov „pohybu“ sociálnej reality: „indust-realita“, ktorá sa kedysi zdala takou mocnou a úplnou, akýmsi všeobšahlym vysvetlením spätosti vesmíru a jeho komponentov, javí sa teraz ako nesmierne užitočná. *Ale jej nároky na univerzálnosť sa rozpadajú. Superideológia druhej vlny sa zo strategicky výhodného postavenia zajtrajška javí ako provinčná, slúžiaca sama sebe.* Zrejme už pominula doba, keď sociálna analytika a najmä prognostika, mnohým splývala so „sociálnou meteorológiou“, abstraktnou, pseudovedou, neschopnou ovplyvňovať a už vôbec nie určovať, či dokonca riadiť konkrétne sociálne dianie. Nesporná, a viac než len relatívna úspešnosť súčasných prognostických sociálnych výskumov bola a určite ešte istý čas ostane podmienená a určovaná niekoľkými základnými okolnosťami.

Na báze rozvoja vedy ako celku boli utvorené neobvykle priaznivé predpoklady pre rozvoj sociálneho bádania. Akoby sa naplnili známe slová N. Hartmanna, že človeka ako duchovnú bytosť nie je možné pochopiť mimo svet, v ktorom žije. Že je nevyhnutné chápať ho na základe jeho súvislostí s celkovou stavbou sveta a s ohľadom na ňu, prostredníctvom nej, znovu určovať jeho podstatu. Ústup civilizácie druhej vlny sa ohlásil niekedy okolo roku 1970, keď sa prejavila všeobecná kríza industrializmu, ktorá priniesla hrozbu vojen nového typu. Tofflerovci tvrdia, že nakoľko „obrovské zmeny v spoločnosti nemôžu nastať bez konfliktu, metafora dejín ako vln zmeny je dynamickejšia a objavnejšia, než keď sa hovorí len o púhom prechode k „postmodernizmu“. Vlny sú dynamické. Keď narážajú jedna na druhú, vznikajú mocné, protismerné prúdy. Keď na seba narážajú dejinné vlny, stretávajú sa celé civilizácie. A tento obraz vrhá svetlo na mnohé javy dnešného sveta, ktoré by sa nám inak zdali nezmyselné alebo náhodné.

Japonec Shumpei Kumon zastáva názor, že v súčasnosti neho prebieha tretia etapa modernizácie - *po militarizácii a industrializácii nastupuje informatizácia.* Kumon označuje informačnú spoločnosť termínom hypersieťová spoločnosť Vyznačuje sa *kontextuálnou kultúrou*, v ktorej ľudia efektívne a intenzívne komunikujú práve preto, že ako spoločenstvo disponujú veľkým

potenciálom informácií. Technológie umožňujú nástup hyperkomunikácie, v ktorej interaktívna elektronická verejná komunikácia nahradí staré jednosmerné masmediá a elektronická skupinová komunikácia zefektívni doterajšiu interpersonálnu komunikáciu. Kumon hovorí o príchode novej sociálno-ekonomickej sily - mimovládneho intelektuálneho podniku (angl. *intelprise* zo slov *intellectual a enterprise*), ktorý bude dominovať vo vytváraní poznania a šírení informácií. Svojbytnými pragmatickými koncepciami informačnej spoločnosti sú aj národné a medzinárodné programy, ako napríklad francúzska télématique, americká informačná infraštruktúra/diaľnica či európska informatizácia a informačná spoločnosť. Zatiačo cieľom industriálnej spoločnosti je, ako sa domnieva japonský sociálny analytik Yoneji Masuda, vytvorenie spoločnosti blahobytu. Informačná spoločnosť bude smerovať k tomu, aby každý jej člen realizoval predovšetkým hodnotu času.

Cieľom spoločnosti bude dôstojné užívanie života, orientované na dosahovanie väčších možností. Politickým systémom industriálnej spoločnosti je parlamentný systém s väčšinovým právom. V informačnej spoločnosti bude politickým systémom systém participatívnej demokracie. Tento systém prinesie účasť obyvateľstva, politiku autonómneho riadenia, založenú na súhlase (participácii), ktorá akceptuje mienku menšín. V industriálnej spoločnosti odbory fungovali ako sila sociálnej zmeny. V informačnej spoločnosti budú silami sociálnej zmeny občianske hnutia. Ich nástrojmi budú litigačné a participačné hnutia. Masuda pri ďalšom porovnávaní tvrdí, že v industriálnej spoločnosti sú tri typy sociálnych problémov: nezamestnanosť, vyvolaná recesiou, vojny, vyvolávané medzinárodnými konfliktmi a diktátorské fašistické režimy. Problémami informačnej spoločnosti bude šok z budúcnosti, zapríčinený neschopnosťou ľudí plynulo reagovať na prudkú transformáciu spoločnosti, akty individuálneho a skupinového terorizmu (!) a kríza kontrolovanej spoločnosti. Najrozvinutejším stupňom industriálnej spoločnosti je spoločnosť vysokej masovej spotreby. Informačná spoločnosť bude masovou kreatívnou spoločnosťou, v ktorej komputerizácia umožní každej osobe tvorbu znalostí.

V industriálnej spoločnosti je uspokojovanie fyziologických potrieb univerzálnym štandardom sociálnych hodnôt. V informačnej spoločnosti bude univerzálnym štandardom hodnôt snaha o dosiahnutie cieľov. Duch industriálnej spoločnosti znamená renesanciu ducha ľudského oslobodenia, čo znamená rešpekt k základným ľudským právam a dôraz na dôstojnosť individua. Duch informačnej spoločnosti bude duchom globalizmu, symbiózy, v ktorej človek a príroda spolu môžu žiť v harmónii, eticky založenej na striktnej sebadisciplíne.

Aby participatívna demokracia fungovala efektívne, musí rešpektovať šesť princípov, ktoré by mali byť striktne a spoľahlivo zachovávané. Prvým princípom vyžaduje, aby všetci občania, alebo aspoň ich maximálne množstvo, mohli participovať na rozhodovacom procese - bez rozdielu rasy, náboženstva, veku, pohlavia a zamestnania. Druhým princípom je, že duch synergie a vzájomnej spolupráce prestupuje celým systémom. Každý koná z pozície svojho osobného stanoviska a vzájomná spolupráca zahrňuje i ochotu dobrovoľnej obeť vlastných osobných záujmov pre spoločné dobro. Parlamentná demokracia je, ako ju poznáme, systémom, v ktorom väčšina presadzuje svoju vôľu na úkor menšiny, opierajúc sa o princípy majoritného práva. Je založená na duchu individualizmu a egocentrizmu, sebeckom a agresívnom prístupe, ktorý je potrebné zmeniť. Tento sa však nesmie zamieňať s väčšou mierou kolektivismu, než aká je založená na rešpekte k individuálnej slobode a k individuálnym záujmom.

Tretím princípom je, že všetky relevantné informácie budú prístupné verejnosti. Ak má byť otázka rozhodnutá participáciou všetkých občanov, všetky relevantné informácie musia byť zverejnené. V industriálnej spoločnosti bola veľká časť dôležitých informácií utajovaná kvôli národnej bezpečnosti a záujmom podnikov a inštitúcií. V informačnej spoločnosti princíp zverejňovania relevantných informácií bude základnou podmienkou občianskej participatívnej demokracie. Je nevyhnutné poskytovať verejnosti nielen faktické informácie, ale tiež informácie o možných

sociálnych, ekonomických a ďalších dôsledkoch dôležitých rozhodnutí. Iba tak môže každý jednotlivec porozumieť problémom, na ktorých je zainteresovaný a participovať na ich riešení.

Štvrtým princípom je spravodlivé rozdeľovanie prospechu, vytvoreného a získaného prostredníctvom participácie. Piaty princíp predpokladá, že riešenia sa budú hľadať pomocou persúzie a prostredníctvom súhlasu. Rozhodnutie by malo byť založené na všeobecnom súhlase občanov. Tento prístup predpokladá prítomnosť synergie. Šiesty princíp od všetkých občanov očakáva spoluprácu pri realizácii rozhodnutia prijatého participáciou. Nový politicko-rozhodovací systém a nový sociálny poriadok v informačnej spoločnosti budú založené na participácii v procese rozhodovania a na spoločnom plnení rozhodnutí. Yoney Masuda svoje predstavy o budúcej informačnej spoločnosti vtelil do vízie pre 21. storočie. Je ňou Computopia, čiže komputorová utópia. Nadviazal ňou na vízie spoločnosti industriálneho veku, ktoré vytvorili Thomas More, Robert Owen, Saint Simon, Adam Smith a ďalší. Svoju víziu Comtutopie založil na základných charakteristikách informačnej spoločnosti. (Porovnaj Masuda 1991 s.19). Tieto nesporne invenčné a pozoruhodné Masudove vízie a charakteristiky už dlhšiu dobu rozširuje a precizuje v svojich prácach A. Toffler a H. Tofflerová: „Faktom je, že budovanie civilizácie tretej vlny na troskách inštitúcie druhej vlny zahŕňa projektovanie nových, primeraných politických štruktúr v rade krajín súčasne. Je to projekt bolestný, ale nevyhnutný, svojim rozsahom vyvoláva závrate a nepochybne bude trvať celé desaťročia, než sa zavŕši...“ (Toffler – Tofflerová: Nová civilizácia, 2001 s. 91).

Tento proces je nemysliteľný bez radikálneho prebudovania doslova gigantických byrokratických inštitúcií, deštrukcie etablovaného štátneho úradníctva, ústavov a inštitúcií, rozbužneného a stále menej funkčného aparátu terajších vlád, založených na princípe reprezentácie. Nielen A. Toffler, ale aj Y. Masuda a mnohí ďalší zvyrazňujú, že všetky uvedené štruktúry sa budú musieť *fundamentálne premeniť* nie preto, že by hľadali inkarnovaným zlom, ani preto, že ich ovláda tá či oná trieda alebo skupina, ale preto, že sú čoraz menej funkčné, že sa jednoducho nehodia pre potreby radikálne zmeneného sveta. V tejto súvislosti v odbornej literatúre sa čoraz častejšie presadzuje teória troch osnovných stavebných princípov, pilierov rekonštrukcie demokracie 21. storočia. Je to: 1. Výrazné spochybnenie funkčného uplatňovania majoritného princípu – akcentovanie významu moci menších. 2. Presun od závislosti na reprezentantoch k sebareprezentácii – uplatňovanie princípov polopriamej demokracie. 3. Odstránenie takzvanej decíznej zápchy, *dostať rozhodnutia tam, kam patria* - deľba decízie. Nosnou ideou, zakladajúcou teóriu grandióznych transformácií, najmä zásadnej revízie spôsobov rozhodovania sú potreby súčasnej vysoko segmentovanej, stratifikovanej spoločnosti. Často sa hovorí, kvôli zvyrazneniu dynamiky - o vírení nespočetného množstva menších, z ktorých mnohé sú len dočasné, vytvárajú radikálne nové prechodné štruktúry, ktoré sa málokedy spájajú, aby našli konsenzus s veľkými témami (vid'. Toffler – Tofflerová: Nová civilizácia, 2001 s. 92). Odtiaľ je vyvodzované - pre ďalšie osudy a najmä budúcnosť civilizácie - závažné tvrdenie: vzostup civilizácie tretej vlny oslabuje samu legitimitu mnohých jestvujúcich vlád. „...*Vláda väčšiny už nie je vhodná ako princíp legitimacy a naviac: v spoločnostiach, ktoré sa približujú tretej vlne nemusia už mať humanizujúci ani demokratizujúci efekt.*“ (Toffler – Tofflerová : Nová civilizácia, 2001 s. 93).

Fenomenálnej reflexii, teda takej, ktorá v danej situácii nepostihuje podstatné, a to aj preto, že je len ťažko postihnuteľné, sa tieto procesy javia a ako fragmentarizácia, „balkanizácia“, ako nebezpečná egocentrickosť menších. Narastajúca diverzita nemusí, ak sa odpútame od tradičnej paradigmy, spôsobiť disruptívnu, vnútornú tenziu. Konflikty v spoločnosti vždy boli, sú nevyhnutné a v istých dimenziách aj žiaduce. Nedostatok adekvátnych nástrojov však môže konflikty medzi menšinami vyhrotiť, spôsobiť, že sú neústupčivé, že je stále ťažšie nejakú väčšinu nájsť. Za druhý pilier politických systémov 21. storočia býva považovaný princíp presunu od závislosti na reprezentantoch k sebareprezentácii – polopriama demokracia. Jeho aplikácia si vyžaduje tvorbu

nových inštitúcií a nových technológií. Veľká časť teoretikov demokracie si dostatočne uvedomuje úskalia tak priamej, ako aj zastupiteľskej demokracie. Treba pripomenúť, že kompendiálne preferovanie priamej demokracie pred inými jej podobami, nie je možné akceptovať ani v reálnej, ani čo len v hypotetickej rovine. Odporcovia priamej demokracie upozorňujú, že neumožňujú eliminovať ani zdržať dočasné a emotívne reakcie verejnosti. Upozorňujeme, že s priamou demokraciou v jej pôvodnej podobe (tj. s rozhodovaním v zbore na verejných zhromaždištiach) - nech to znie akokoľvek čudne – nemáme nijakú aktuálnu a historicky len veľmi sprostredkovanú skúsenosť. Je totiž podľa nášho názoru niečo iné robiť rozhodovania v klude vlastného, domáceho príbytku, bez psychologického tlaku, ktorý nesporne na „živých“ verejných zhromaždeniach existoval a rozhodovanie ovplyvňoval. Faktom asi je, že volení reprezentanti sú zvyčajne menej emocionálni a menej radikálni, než verejnosť. Negatívne dôsledky priamej demokracie (hádam skôr priameho rozhodovania) sa však dajú eliminovať. Súčasne sa aj vytvorili technické predpoklady na jej realizáciu.

Priamu a nepriamu demokraciu však v nijakom prípade nemožno stavať do protikladu. Takisto polopriama demokracia, aj keď to tak na prvý pohľad vyzerá, nie je len kompromisom, „stretnutím na polceste“, ale predovšetkým funkčným rozšírením foriem a technológií rozhodovania. Tretí základný princíp politiky už „súčasnej budúcnosti“ je odstránením toho, čo nazývame decizačnou zápchou. Toto nie je možné bez toho, že by sme dostali rozhodnutia tam, kam patria. Zámerne zvyrazňujeme ideu väzby, „príslušnosti“ decízie. Tým sa chceme aj odlíšiť od zjednodušených chápaní, ktoré s ľahkosťou a istotou vznášajú požiadavky presunu rozhodovania z centra, z vrcholu moci, na perifériu, pričom tvrdia, že ho približujú k pôvodnému zdroju moci, k občanovi, voličovi a považujú to za autentický prejav a naplnenie pôvodného zmyslu demokracie. Takto zjednodušené, jednosmerné chápanie delby moci navrhujeme nahradiť princípom redistribúcie. Považujeme ho za vhodnejší najmä preto, že postihuje neurčitost, dynamickosť, novosť situácie. K tejto problematike A. Toffler (a mnohí iní) poznamenáva, že „...niektoré problémy nie je možné riešiť na lokálnej úrovni. Iné sú neriešiteľné na národnej úrovni. Niektoré si vyžadujú konať na niekoľkých úrovniach súčasne. Okrem toho: miesto vhodné na riešenie problémov nie je fixné. Mení sa v čase. Aby sme vyliečili dnešnú zápchu rozhodovania, ktorá vyplýva z preťaženia inštitúcií, potrebujeme deliť decízie a presúvať ich...“ (Toffler – Tofflerová : Nová civilizácia, s. 100).

K tomuto konštatovaniu možno len doložiť: ide skutočne o celý rad často len čiastočne, parciálne reflektovaných problémov, ktoré si vyžadujú riešenie. Patria sem napríklad: 1. Ktoré problémy preniesť na lokálnu úroveň, ktoré na národnú, čomu venovať pozornosť na úrovni nadnárodnej. 2. Sú vôbec takto stanovené úrovne rozhodovania primerané, či opodstatnené? Koľko vôbec úrovní má proces rozhodovania? 3. Tvorba akéhokoľvek modelu rozhodovania znamená ich časovú fixáciu. Je takáto fixácia dovolená? Dá sa zabezpečiť funkčnosť modelu a jeho produktivnosť? 4. Z uvedeného vyplýva, že redistribúcia (alebo delba) musí byť permanentná, treba vytvárať širšie miesto pre rozhodovanie a takéto miesta presúvať podľa toho, ako to vyžadujú samotné problémy. Podobne ako v prípade polopriamej demokracie neide o otázky, ktoré je možné riešiť vylučovacím spôsobom – napríklad stávaním decentralizácie do kontrapozície s centralizáciou.

Často sa upozorňuje, že politická decentralizácia nemusí byť zárukou demokracie. Miestni politici môžu byť skorumpovanejší než politici národní a mnohé z toho, čo sa odohráva v menej decentralizácie (viď priebeh reformy verejnej správy v Slovenskej republike) je svojho druhu pseudodecentralizáciou v prospech centralizácie. Politická decízna záťaž a spôsob ako sa rozdeľuje, môže zásadne ovplyvniť úroveň demokracie v spoločnosti. Predindustriálna spoločnosť bola relatívne jednoduchá. Väčšia delba práce, prestup na kvalitatívne novú úroveň zložitosti spoločnosti spôsobil v industriálnej spoločnosti obdobné problémy (decízna implózia), aké sú charakteristické pre dnešok. Ak sa teda rozhodovacia záťaž sociálneho systému zvyšuje, a to je v súčasnej dobe jav

evidentný, demokracia prestáva byť vecou samozrejmeho daru alebo dobrovoľnej voľby, stáva sa jeho atribútom, jednoducho nevyhnutnosťou. Daný systém bez nej nemôže fungovať. Okrem iného táto skutočnosť svedčí v neprospech trvalosti alebo nemennosti totalitných režimov. Postulované zmeny samozrejme súvisia s mierou teoretickej reflexie problémov, ktoré by mali riešiť. Z doteraz povedaného je však jasné, že s najväčšou pravdepodobnosťou minula doba, keď nové civilizácie vytvárali osvietené elity. Vyhnúť sa násilnej aktivite – za alebo proti týmto zmenám - vyžaduje nie nejaký jednorazový radikálny čin, ale skôr množstvo zámerne decentralizovaných skutkov.

Podľa Masudu základnou silou transformácie spoločnosti je systém spoločenskej technológie. Postupne sa rozširuje na celú spoločnosť a pomerne rýchlo sa upevňuje. V súčasnej dobe stojí ľudstvo na začiatku inovácií, založených na kombinácii počítačovej a komunikačnej technológie. Je to úplne nový typ, ktorého podstatou sú informácie, ktoré spôsobia premenu spoločnosti na spoločnosť informačnú. Podľa Masudu je často používaný termín postindustriálna spoločnosť nie celkom jasný, zatiaľ čo používanie pojmu informačná spoločnosť pravdepodobne presnejšie vystihuje jej budúcnostné trendy, charakteristiku a štruktúru. Zjednodušene možno povedať, že je to práve produkcia informačných hodnôt a nie hodnôt materiálnych, ktorá sa stáva rozhodujúcou silou rozvoja. Podľa Y. Masudu transformácia industriálnej spoločnosti, jej prechod na spoločnosť informačnú, je podmienená sedemástimi základnými transformáciami. Medzi najdôležitejšie patrí:

- V informačnej spoločnosti sa stáva rozhodujúcou inováčnou technológiou počítačová technológia so základnými funkciami pamäti, výpočtu a kontroly. Jej základnou funkciou bude nahradiť a rozšíriť duševnú prácu a tvorivé možnosti človeka.

- Informačná revolúcia zásadne rozšíri samotnú informačnú produkčnú schopnosť a umožní masovú produkciu poznávacej, systematizovanej informácie, technológie a znalostí

- Symbolom spoločnosti sa stane informačný podnik, pozostávajúci z informačných sietí a databáň.

- „Znalostné hranice“ sa stanú potenciálnym trhom a vzrastú možnosti riešiť problémy na základe expanzie informačných trhov.

- „Vedúce“ priemyselné odvetvia – strojárstvo, chemický priemysel, budú nahradené intelektuálnymi priemyselnými odvetvami, jadrom ktorých bude priemysel znalostí. Priemyselné odvetvia so vzťahom k informáciám budú tvoriť novú štruktúru tzv. kvartérnu skupinu.

- V informačnej spoločnosti budú informácie osou socio-ekonomického rozvoja, budú produkovať informačné podniky, budú sa kumulovať a akumulované expandovať prostredníctvom synergetickej produkcie. Socio-ekonomický systém industriálnej spoločnosti tvoria súkromné podniky, charakterizované súkromným vlastníctvom kapitálu, voľnou konkurenciou a maximalizáciou zisku. Informačná spoločnosť bude občianskou spoločnosťou, charakterizovanou superioritou jej štruktúry, s rozhodujúcou úlohou verejného a znalostne orientovaného kapitálu. Základný rámec bude tvoriť princíp synergie a sociálneho úžitku.

- Zatiaľ čo industriálna spoločnosť bola spoločnosťou centralizovanej moci a hierarchických tried, informačná spoločnosť bude multicentrálnou a komplementárnou spoločnosťou. Sociálny poriadok bude udržiavaný autonómnymi a komplementárnymi funkciami občianskej spoločnosti.

- Hlavným cieľom industriálnej spoločnosti je vytvorenie spoločnosti blahobytu. Realizácia hodnoty času, dôstojného užívania života, tvorba väčších možností, charakterizuje spoločnosť informačnú.
- Najvyvinutejším stupňom industriálnej spoločnosti je spoločnosť vysokej masovej spotreby. Informačná spoločnosť bude spoločnosťou masovej kreativity, masovej, „osobnej“ tvorby znalostí, ktorú umožní komputerizácia.
- Duch industriálnej spoločnosti znamená renesanciu ducha ľudského oslobodenia, rešpekt k základným ľudským právam a dôraz na dôstojnosť individua. Duch informačnej spoločnosti bude duchom globalizmu, symbiózy, v ktorej človek a príroda môžu žiť spolu v harmónii, mravnosti, založenej na striktnnej sebadisciplíne.

Literatúra

KLINEC, I. Na prahu civilizácie Tretej vlny. Futurologické reflexie 1991-2002. Bratislava : Iris. 2003
 MASUDA, Y. Informačná spoločnosť. Digest, Nové slovo č. 6,7,8,9. 1991
 RANKOV, E. Kyberkultúra a kyberpriestor podľa Pierra Levyho, Knižnica 2, č. 9, 2001
 TOFFLER, A. Tretia vlna, účelové vydanie UV KSS, Bratislava 1985,
 TOFFLER, A., TOFFLEROVÁ, H. Nová civilizace. Třetí vlna a její důsledky Praha 2001

Kontakt na autorov:

Doc. PhDr. Theodor Hudeček, PhD.
 Filozofická fakulta PU v Prešove, Inštitút filozofie a etiky
 17. novembra 1,
 080 01 Prešov
 Slovenská republika
 hudecek@post.sk

PhDr. Václav Hudeček,
 Fakulta prírodných a humanitných vied Pu v Prešove,
 Ústav pedagogiky, psychológie a andragogiky
 17. novembra 1,
 080 01 Prešov
 Slovenská republika
 vahu@post.sk

Krátka informácia o autoroch: Autori sa zaoberajú problematikou teoretickej reflexie súčasnej spoločnosti a globalistiky.

Heslá pre menný register: *Toffler,A., Tofflerová, H., Masuda, Y., Klinec, I.*

Heslá pre vecný register: *Spotrebiteľský marketing, potreby staršej generácie, boom zábavy, segmentácia nákupného trhu*

JEDNOTNÉ INKASNÍ MÍSTO VEŘEJNÝCH PŘÍJMŮ A SINGLE SITE COLLECTION OF PUBLIC REVENUE

Marie Emilie Grossová

Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů

Anotace: *V souvislosti s daňovou reformou, která v současné době probíhá v ČR je možno často slyšet zkratku JIM. Neskryvá se pod ní žádný anglický název, jak by se mohlo zdát. Jde o zkratku takzvaného Jednotného inkasního místa, které má být zavedeno od začátku roku 2013. V praxi by to znamenalo, že by daňový poplatník poslal jednu částku jednomu úřadu, který by peníze přerozdělil ostatním úřadům.*

Abstrakt: *In connection with the tax reform that is currently taking place in the Czech Republic can often hear the acronym JIM. It stands for the so-called Single Collection Point, which is to be introduced since the beginning of 2013. In practice this would mean that the tax payer sent a sum of one authority which would reallocate the money to the other authorities.*

Klíčová slova: *Jednotné inkasní místo, daňový poplatník, daňová reforma, úřad,*

Keywords: *Single Collection Point, tax payer, tax reform, authority.*

1 Kapitola

Návrh předloženého zákona představuje zejména první fázi III. pilíře daňové reformy, tedy reformy přímých daní. Cílem této reformy je podle překladatele dosažení jednoduchého a přehledného systému, který by přispěl k dlouhodobé stabilitě bez nesystémových zásahů a ke snížení administrativních nákladů vynakládaných na správu daní, pojistného na sociální zabezpečení i pojistného na veřejné zdravotní pojištění, a to jak poplatníky, tak státem. K tomu je především navrženo vytvořit jedno inkasní místo pro platby daní, pojistného na sociální zabezpečení a pojistného na veřejné zdravotní pojištění tak, aby byla zjednodušena komunikace daňových subjektů s příslušnými orgány veřejné správy. Zatímco v současné době musí daňové subjekty komunikovat zvláště s finančními úřady, orgány správy sociálního zabezpečení a zdravotními pojišťovnami, na základě navrhované úpravy by to byl pouze orgán finanční správy, který převezme i správu pojistného. Dojde zároveň ke zjednodušení formy komunikace; podání se bude činit na společném formuláři a placení bude probíhat jednou platbou na společný osobní daňový účet. Je také navrženo, aby správa obou pojistných, stejně jako správa daní, probíhala na základě společného procesního právního předpisu, kterým bude daňový řád.

Z výše uvedeného vyplývají dále především tyto navrhované změny:

1. Sjednocení
 - používané terminologie,
 - základů daně a pojistných,

- procesních institutů a pravidel, jako jsou zálohy, měsíční hlášení, registrace apod.,
 - sazeb daní z příjmů a daně darovací na 19 %,
 - sazeb pojistného na sociální zabezpečení a pojistného na veřejné zdravotní pojištění u osob samostatně výdělečně činných a u zaměstnanců, a to na 6,5 %,
 - zdaňovacího období daně z příjmů fyzických osob a pojistných období pojistného na sociální zabezpečení a pojistného na veřejné zdravotní pojištění na roční bázi.
2. Nahrazení pojistného na sociální zabezpečení a pojistného na veřejné zdravotní pojištění u zaměstnavatelů odvodem z úhrnu mezd na veřejná pojištění, který zahrne i pojistné na úrazové pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti.
 3. Zrušení
 - konceptu tzv. super hrubé mzdy,
 - některých daňových úlev pro fyzické osoby, přičemž u poplatníků daně z příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků bude toto částečně kompenzováno novou roční slevou, která bude zohledňovat výdaje na dosažení příjmů; u daně z příjmů právnických osob se jedná především o zrušení slevy na dani z titulu investičních pobídek, naopak je ale navrženo zavést nově dividendovou slevu ve výši sražené daně z dividend a jiných zisků.
 4. Zavedení
 - nulového zdanění subjektů kolektivního investování a důsledného zdanění výplat ze systému,
 - povinné elektronické formy u vybraných podání,
 - odvodu z provozování loterií nebo jiných podobných her, který bude spravován finančními úřady a jehož výnos bude rozdělen mezi státní a obecní rozpočty; zároveň bude zrušeno osvobození od daně z příjmů pro příjmy z provozování loterií a jiných podobných her a také místní poplatek za provozovaný výherní hrací přístroj.
 5. Rozšíření uplatňování daňové informační schránky, která by měla umožňovat jednoduchou komunikaci se správcem daně, včetně možnosti elektronických podání bez elektronického podpisu.
 6. Snížení obratu pro povinnou registraci k dani z přidané hodnoty u osob povinných k dani, a to z 1 mil. Kč na 750 tis. Kč.

Návrh zákona je zpracován formou novel 73 zákonů.

2. Kapitola

Hlavní důvody pro vytvoření JIM jsou popsány ve Zprávě světové banky následovně:

„V posledních letech došlo k velkým reformám správy příjmů na celém světě. Vyžádala si je skutečnost, že správy příjmů musí být schopny předvídat a přizpůsobovat se změnám podnikatelského prostředí a metod, globalizaci a inovacím komunikační a informační technologie. Jedním z klíčových cílů většiny moderních systémů správy příjmů byla schopnost vybírat příjmy jak účinně, tak efektivně.

Vláda České republiky byla znepokojena tím, že náklady na inkaso příjmů i náklady daňových poplatníků na plnění předpisů se řadí k nejvyšším v Evropě. Hlavním problémem vlády byla udržitelnost finančního základu systémů sociálního zabezpečení a spolehlivost mechanismu výběru

příjmů. Nejsou-li inkasní systémy spolehlivé, stává se efektivní krytí závažnou obtíží a může se v nich začít vyskytovat problém černých pasažérů. Jednotlivci mohou do systému vstupovat, aniž by zaplatili svou povinnou část příspěvků, čímž se systém stává finanční zátěží. Stejně jako vlády v mnoha ostatních zemích i česká vláda hledala způsoby, jak zlepšit systém výběru příjmů a současně učinit dobrovolné plnění předpisů pro daňové poplatníky a plátce příspěvků atraktivnější.

Hlavním předpokladem této vize je základní ochota českých občanů plnit své daňové povinnosti správně, pokud není zátěž čestných daňových poplatníků spojená s plněním předpisů vysoká. Vize předpokládá, že JIM bude nástrojem podpory dobrovolného plnění daných právních předpisů.

Koncepce ve svém úvodu rekapituluje cíle daňové reformy, v níž má JIM v procesní oblasti zcela klíčové postavení, velmi jasně shrnuje zpráva Světové banky z června 2009, která poukazuje, že výhody reformy a vytvoření JIM by se měly objevit na obou stranách, tj. jak na straně státu, tak na straně plátců. Tato skutečnost bude významná především pro politické rozhodování, zdůvodňování potřebnosti a účelnosti reformy a JIM i jako vodítko při samotném budování JIM.

Zlepšení účelnosti bude spočívat v usnadnění správy a především vymáhání stejného objemu daní a poplatků a menší pracnosti a složitost vykazování na straně poplatníků.

Zlepšení výběru daní a poplatků, zkvalitnění a vyšší specializace vymáhání, lepší provázanost, vzájemná kontrola údajů apod. Větší ochota plátců plnit své závazky při jednodušším systému a klientském přístupu.

Snížení nákladů na výběr a vymáhání, i na správu množství účtů, duplicitních informací, chybných plateb apod. a především snížení nákladů na komunikaci a platby několika orgánům.

3. Kapitola

Daňová správa

Základními orgány Daňové správy je Generální finanční ředitelství (GFR), Finanční ředitelství (FR) a Finanční úřady (FÚ), které společně tvoří soustavu územních finančních orgánů (ÚFO). Územní finanční orgány jsou organizačními složkami státu. Generální finanční ředitelství je účetní jednotkou. Pro účely hospodaření s majetkem státu, včetně prostředků státního rozpočtu, účetnictví a pracovněprávních vztahů mají finanční ředitelství a finanční úřady postavení vnitřních organizačních jednotek Generálního finančního ředitelství. Vnitřní organizační struktura územních finančních orgánů, rámcová náplň činnosti jednotlivých útvarů a vztahy podřízenosti a nadřízenosti mezi nimi jsou definovány organizačním řádem územních finančních orgánů, který je platný od 1. 1. 2011.

Organizační řád dále definuje:

- Pracovní místa vedoucích zaměstnanců územních finančních orgánů a způsob jejich obsazování.
- Pravomoc a odpovědnost vedoucích zaměstnanců a pravidla jejich zastupování.
- Principy, metody a formy práce územních finančních orgánů.
- Soustavu vnitřních předpisů

- Pravidla styku územních finančních orgánů navzájem a pravidla styku územních finančních orgánů s ministerstvem financí (dále jen „ministerstvo“).

Generální finanční ředitelství

- Podílí se na přípravě návrhů právních předpisů v oboru své působnosti,
- Podílí se v oboru své působnosti na zajišťování úkolů souvisejících se sjednáváním mezinárodních smluv, s rozvojem mezistátních styků a mezinárodní spolupráce, jakož i úkolů, které vyplývají pro Českou republiku z mezinárodních smluv a z členství v mezinárodních organizacích.
- Podílí se na zabezpečování analytických a koncepčních úkolů v oboru své působnosti; spolupracuje s ministerstvem na tvorbě daňové politiky i v dalších oblastech.
- Řídí finanční ředitelství.
- Vykonává správu daní, včetně vyhledávací činnosti.
- Provádí řízení o přestupcích a jiných správních deliktech v oboru své působnosti.
- Z pověření ministerstva přezkoumává hospodaření krajů, hlavního města Prahy a regionálních rad regionů soudržnosti a vykonává dozor nad přezkoumáváním hospodaření obcí, dobrovolných svazků obcí a městských částí hlavního města Prahy.

Finanční ředitelství:

- Řídí finanční úřady.
- Vykonávají správu daní, včetně vyhledávací činnosti.
- Vykonávají finanční kontrolu.
- Provádějí řízení o přestupcích a jiných správních deliktech v oboru své působnosti.
- Vykonávají cenovou kontrolu a ukládají pokuty.
- Z pověření ministerstva poskytují mezinárodní pomoc při správě daní a při vymáhání některých finančních pohledávek.
- Z pověření ministerstva přezkoumávají hospodaření krajů, hlavního města Prahy a regionálních rad regionů soudržnosti a vykonávají dozor nad přezkoumáváním hospodaření obcí, dobrovolných svazků obcí a městských částí hlavního města Prahy.
- Přezkoumávají rozhodnutí finančních úřadů vydaných ve správním řízení.
- Zpracovávají údaje získané při výkonu působnosti územních finančních orgánů ve svém územním obvodu, a to bez ohledu na původní účel shromažďování údajů.

Finanční úřady

- Vykonávají správu daní, včetně vyhledávací činnosti.
- Provádějí řízení o přestupcích a jiných správních deliktech v oboru své působnosti.
- Vykonávají kontrolu dodržování povinností stanovených zákonem o účetnictví a ukládá účetním jednotkám pokuty a povinnost odstranit protiprávní stav.
- Z pověření ministerstva poskytují mezinárodní pomoc při správě daní a při vymáhání některých finančních pohledávek.
- Převádějí výnosy daní, které vybírají a vymáhají a které nejsou příjmem státního rozpočtu.

- Vykonávají kontrolu podle § 2 odst. 1 písm. i) bod 1 až 3 zákona o územních finančních orgánech.
- Vybírají a vymáhají peněžité plnění, která podle tohoto zákona nebo jiného právního předpisu uložily.

4. Kapitola

Zdravotní pojišťovny

Základními orgány zabezpečujícími systém veřejného zdravotního pojištění jsou zdravotní pojišťovny.

V České republice nyní působí osm zdravotních pojišťoven, které se organizačně člení na ústředí a nižší organizační jednotky, přičemž počet nižších organizačních útvarů se liší mezi jednotlivými zdravotními pojišťovnami. Organizační uspořádání zdravotních pojišťoven je vymezeno v organizačním řádu jednotlivých zdravotních pojišťoven. Nižší organizační jednotky nejsou samostatnými právními osobami, ale mohou fungovat jako samostatná hospodářská střediska.

Ústředí ZP upravuje ve vztahu k nižším organizačním jednotkám níže uvedené povinnosti:

- Vymezuje rozsah kompetencí a pravomocí svěřených nižším organizačním jednotkám.
- Jmenuje ředitele nižší organizační jednotky a schvaluje obsazení dalších vedoucích pozic.
- Definuje soustavu vnitřních předpisů, jimiž se řídí nižší organizační jednotka.
- Stanovuje výkazy, prostřednictvím kterých získává ústředí ZP informace o činnosti nižších organizačních jednotek.

5. Kapitola

Česká správa sociálního zabezpečení (dále jen ČSSZ) byla zřízena zákonem ČNR č.210/1990 Sb., o změnách působnosti orgánů České republiky v sociálním zabezpečení a o změně zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, který je novelou zákona ČNR č. 114/1988 Sb., o působnosti orgánů ČSR v sociálním zabezpečení.

ČSSZ je organizační složkou České republiky, pověřenou výkonem činností v oblasti sociálního zabezpečení. Jako organizační složka státu vystupuje též ve vztazích týkajících se hospodaření s majetkem státu, včetně prostředků státního rozpočtu, účetnictví a pracovněprávních vztahů.

Zásady organizace České správy sociálního zabezpečení:

ČSSZ

Skládá z ústředí ČSSZ, pracovišť ČSSZ, okresních správ sociálního zabezpečení (OSSZ), Pražské správy sociálního zabezpečení (PSSZ) a Městské správy sociálního zabezpečení Brno (MSSZ Brno).

6.Kapitola

Cílový stav, kterým je podle předložené koncepce samotné vytvoření JIM, bude dosažen prostřednictvím sloučení veškerých funkcí správy daní a pojistného z dotčených institucí do jedné soustavy orgánů, která bude zajišťovat kontakt se všemi plátcí a poplatníky, vyměřovat a inkasovat především platby do státního rozpočtu, tj. vznik Jednoho inkasního místa – JIM.

Východiskem koncepce JIM, jak uvádějí materiály vzniklé v rámci působení Světové banky, je dlouhodobá snaha Ministerstva financí České republiky směřující k zefektivnění správy příjmů veřejných rozpočtů. Od počátečních úvah o reformě správy daní, přes názory o účelnosti sjednocení vyměřovacích základů pro daně z příjmů a pojistného, až po integraci institucí zabezpečujících správu příjmů veřejných rozpočtů, byla postupně zformulována vize JIM. Budoucnost a stav veřejných financí ukáže, zda tato vize byla správná.

Literatura:

Zákon 280/2009 Sb., daňový řád,

Zákon 531/1990 Sb., o územních finančních orgánech.

Zákon č.210/1990 Sb.,o změnách působnosti orgánů České republiky v sociálním zabezpečení a o změně zákona č. 20/1966 Sb.,o péči o zdraví lidu, který je novelou zákona ČNR č. 114/1988 Sb., o působnosti orgánů ČSR v sociálním zabezpečení.

Kontakt:

JUDr.Marie Emilie Grossová,Ph.D.

Vysoká škola mezinárodních a

Veřejných vztahů,o.p.s.Praha

U Santošky 17

Praha,150 00,

e-mail:grossme@atlas.cz

www.vip-vs.cz,

Autorka pracuje jako odborný asistent na katedře veřejné správy a EU na Vysoké škole mezinárodních a veřejných vztahů a dále jako ředitelka Vzdělávacího a konzultačního institutu této školy na pobočce v Olomouci.

Je dlouholetou přednášející v oboru Finančního, správního a ústavního práva s bohatou publikační činností, včetně vydaných monografií v oboru.

JSOU PENÍZE NEJŽÁDANĚJŠÍ FORMOU ODMĚNY? JSOU AŽ NA PRVNÍM MÍSTĚ?

ARE MONEY THE MOST DESIRED REWARD? ARE THEY ON THE FIRST PLACE?

Lucie KRÁČMAROVÁ, Lenka SCHOŘOVÁ, Michaela MACOURKOVÁ

Palacky University, Olomouc, Fakulty of Art, Psychology

Anotace: Příspěvek je zaměřen na formy odměňování jejich vliv na pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců. Budou definovány pojmy jako odměna, motivace, materialismus, které jsou pro její celistvost nezbytné. Na závěr bude diskutován vliv osobnostních charakteristik a aspiračních tendencí na formy odměny.

Abstract: The contribution is focused on forms of rewarding and its impact on work performance and employees satisfaction. Concepts as reward, motivation, materialism, which are necessary for a wholeness of the topic, are defined. At the end the influence of personal characteristics and aspiration tendencies on forms of reward is discussed.

Keywords: reward, motivation, materialism, employee, money

1 Úvod do problematiky

V našem příspěvku se zabýváme tématem, jistě permanentně aktuálním, odměňováním zaměstnanců. Znalost tohoto tématu a s ním spojených informací nám umožní lépe pochopit motivaci zaměstnanců a přizpůsobit tak formy odměny jejich potřebám. Klademe si základní otázku: Jsou peníze nejžádanější formou odměny? Co je klíčovou motivací pracovníka pro kvalitní vykonání práce, je to pouze finanční odměna, nebo naplňování jiných potřeb? Odpovědi na tyto otázky se pokusíme zodpovědět na základě rešerše literatury z této oblasti.

2 Co je to motivace?

Základní pojem, který je potřeba definovat před samotným zkoumáním tématu je motivace. Jednoduše řečeno je to něco, co vysvětluje, jak a proč se lidé chovají v určitých situacích. Motivace není chování samo o sobě, ale to, co k němu vede, potřeby, které stojí za daným chováním, a je vždy individuální. Teorie motivace se snaží budoucí chování předpovídat. Výkon jednotlivého pracovníka závisí na jeho schopnostech a zároveň na jeho motivaci. Pakli-že bude mít pracovník vynikající schopnosti, ale žádnou motivaci, nikdy nedosáhne takového výkonu, jakého by dosáhl v případě, kdy by byl „správně“ motivován.^[3]

2.1 Dělení motivace

Vnější motivace je ta, která nevychází z daného jedince. Je to např. mzda, pracovní smlouva či sociální dávky.

Vnitřní motivace naopak vychází z pracovníka samotného a souvisí s psychologickými odměnami. Může to být radost z úspěchu, dobře provedené činnosti, získání ocenění, možnost realizovat se v oblasti, která je pro zaměstnance zajímavá.^[3]

2.2 Složky motivace

Motivace má podle Arnolda a kol. (2005) ^[2] 3 složky, jsou jimi: 1.) směr (co se pokoušíme udělat), 2.) úsilí (jak moc se snažíme) a 3.) vytrvalost (jak dlouho se snažíme).

2.3 Klasifikace motivace k práci

Klasifikace motivace k práci je dle Cejthamra a Dědiny (2010) ^[3] následující:

- Ekonomické odměny (plat a materiální výhody)
- Vnitřní uspokojení (osobní růst, rozvoj)
- Sociální vztahy (práce ve skupině, sdružování).

Novotný (2007) ^[12] uvádí výzkum G. Hegemanna (Incita Management, Oslo) ^[8], který byl proveden mezi zaměstnanci a zaměřil se na to, co by mohl jejich zaměstnavatel udělat pro to, aby byli v práci více motivováni. Ve výsledku 65% respondentů uvedlo, že by jim pomohla lepší informovanost, 24% participantů by ocenilo aktivní spoluúčast na dění v pracovním procesu, 8% by uvítalo další vzdělání a 2% vyšší mzdu. Je tedy zřejmé, že pouze u 2% se participantů se objevila motivace z vnějších zdrojů.

3 Co je to odměna?

Odměna nejsou jen peníze. Moderní personalistika chápe pojem odměna v širším pojetí. Můžeme sem tedy zařadit další typy ocenění. Jsou jimi například zaměstnanecké výhody – nefinanční forma odměňování pracovníka nezávisající na jeho aktuálním pracovním výkonu (povolení užívat firemní automobil i pro osobní účely, sleva na produkty vyráběné firmou, věcné dary k příležitosti narozenin zaměstnance). Mezi další odměny, na které bychom neměli zapomínat a které zaměstnance motivují, patří následující: povýšení pracovníka, vzdělávání pracovníka, formální uznání, pověřování významnými úkoly, svěřování vedení lidí, zajímavá práce, přátelské vztahy na pracovišti a další. Tyto nefinanční formy odměny činí zaměstnance spokojenějšího na svém pracovním místě. Nejvíce efektivní jsou pak v menších či středních firmách, kde se zaměstnanci a nadřízení lépe znají a mohou tak vytvářet více osobní prostředí, než-li ve firmách velkých, které nemohou nabídnout „rodinnou“ povahu vztahů mezi jednotlivými pracovníky. ^[6]

4 Materialismus

Materialismus, jednoduše řečeno, nastává tehdy, ceníme-li si ve svém životě peněz, bohatství a pozice ve společnosti více, než ostatních věcí v našem životě. Studie, které se zabývají materialismem s psychologického hlediska, poukazují na to, že lidé se sklonem k materialismu jsou v životě méně spokojeni. Dokonce i lidé, kteří jsou chudí a po bohatství touží, nejsou v životě tolik spokojeni jako lidé, kteří se od materialismu dokáží oprostit. To může mít dva důvody: Buď materialismus není ve skutečnosti tím, co lidé hledají k získání svého štěstí a spokojenosti, nebo je materialismus přímou náhražkou nespokojenosti v sociálních vztazích, kterou si tak jedinec snaží kompenzovat materiálním dostatkem a vyššími aspiracemi. ^[4]

4.1 Dělení materialismu

Někteří autoři rozlišují materialismus instrumentální a terminální. První typ je zaměřen na užívání materiálních statků k uspokojení a naplňování a dosahování osobních cílů. Druhý typ, terminální materialismus, je potom zaměřen na dosahování vyšších pozic ve společnosti a na vzbuzování závidění v druhých. Stejně tak rozdělují motivy na tři základní druhy: pozitivní, negativní a projevy vlastní vůle. Pozitivní motivy zahrnují užívání peněz pro získání nezbytných věcí (strava apod.)

a měření úspěchu. Negativní motivace stojí za snahou získat moc a nadřazenost nad druhými prostřednictvím peněz, stejně tak sem patří snaha eliminovat pocity pochybování o sobě samém prostřednictvím získání materiálních statků. Projev vlastní vůle je jednoduše utracení financí za cokoliv na základě vlastního rozhodnutí.^[13] Můžeme tedy shrnout, že lidé, kteří prahnou po penězích, jsou obecně méně šťastní a se svým životem méně spokojeni a to v nezávislosti na jejich bohatství a materiálním zajištění. Hlavním důvodem, zdá se, může být to, že za peníze si nemohou koupit lepší sebevědomí nebo vyřešit své mezilidské vztahy na úrovni, na které by bylo potřeba.

Zde je nutno zmínit teorii instrumentalisty: ta říká, že pokud něco uskutečíme, povede to k tomu, že se stane i věc jiná. Tato teorie ve své podstatě říká, že cokoliv děláme, děláme to pro peníze. Tato teorie z druhé poloviny 19. století je založená na Skinnerově koncepci podmiňování a tvrdí, že by mělo docházet k odměňování a trestání pracovníků v souvislosti s jejich výkonem. Tento postup by měl upevňovat jejich motivaci a dříve byl široce uplatňován, někde pravděpodobně i úspěšně, ovšem nebere v potaz další lidské potřeby a neformální složku pracovní motivace, jako jsou mezilidské vztahy na pracovišti.^[1]

5 Finanční odměňování v pracovním prostředí

Zaměstnanci za svůj pracovní výkon očekávají přiměřené finanční ohodnocení, férový plat. Zaměstnavatelé se na druhou stranu snaží, aby měl zaměstnanec pocit, že opravdu dostává tolik, kolik si zaslouží. Je tedy zřejmé, že finanční odměňování funguje jako fundamentální motiv k uskutečnění uspokojivého pracovního výkonu. Jenkins a jeho kolegové (1998)^[5] analyzovali výzkumy týkající se vlivu odměňování na výkon, které byly provedeny během čtyř desetiletí. Jejich závěrem bylo, že zvyšování platu má vliv na spokojenost zaměstnanců, ovšem ne na pracovní výkonnost. Dalším zajímavým zjištěním bylo, že pouze malé zvyšování platu je spíše na škodu, než k užítku. Důvodem je, že si zaměstnanec minimální zvýšení platu může vyložit v závislosti na svém výkonu a přesvědčení, že jeho výkon není dostatečně oceněn, či je dokonce nedostačující, zde pak spokojenost klesá. Zaměstnavatelé, kteří jsou nuceni z ekonomických důvodů zvýšit plat jen minimálně, by tedy měli svým zaměstnancům objasnit, že příčina není v jejich špatném výkonu. Stejného názoru jsou i McCoy a Mitchell (no date)^[10], kteří ve svém výzkumu uvádějí, že pokud je zaměstnanec například zvyklý dostávat každé Vánoce finanční příspěvek určité hodnoty a následující rok tato suma klesne, ptá se, proč mu byl příspěvek snížen a jestli to má co dočinění s jeho výkonem. Zaměstnavatelé proto začali nahrazovat finanční příspěvky za výběr dárku z katalogu, i to však časem přestalo být účinné z hlediska výkonu zaměstnanců, protože nabídka byla stále stejná a lidé vyžadují změny v odměnách. Navíc si nyní zaměstnanec může hodnotu katalogové odměny najít na internetu a tak znovu nastává problém srovnávání s odměnou z předcházejícího roku.

5.1 Zlepšení výkonu v závislosti na finančním odměňování

Ovšem výstupy jednotlivých výzkumů se liší a tak Perry^[16] analyzoval výzkumy s rozdílnými výsledky a určil dvě nejzákladnější podmínky, které by měly být splněny, pokud chceme dosáhnout lepšího výkonu zaměstnanců v závislosti na finančním odměňování. Finanční incentivy lehce či významně zlepšují úkolovou výkonnost, ovšem stupeň zlepšení je závislý na podmínkách organizace.^[16] Nejvýhodnější se zdá strategie užívání třech následujících podmínek: zvýšení finanční odměny, sociální rekognice a poskytování zpětné vazby.^[14]

Skupinové odměňování je konzistentně efektivní i v soukromém sektoru. Obecně řečeno, rozdělení finanční odměny mezi všechny členy týmu se odráží ve vyšší produktivitě a spokojenosti členů týmu. Efekt je nejméně tak dobrý, jako při odměňování jedince.

Z předchozích odstavců tedy vyplývá, že společnosti musí zvažovat jak finanční, tak nefinanční formy odměňování k maximalizaci výkonu jejich zaměstnanců.

Poměrně zajímavé je, že dle autorů (Houran et Kefgen, 2007). Nejprve hledá zaměstnanec jiné hodnoty, než peníze a ve chvíli, kdy je naplní, začne se o finanční ohodnocení více zajímat. Velice pěkný pro vysvětlení tohoto fenoménu je následující příklad: Baseballový hráč má rád hru samotnou, začne hrát v lize, jeho motivem je zlepšovat se ve hře, vyhrát pohár apod. Jakmile se mu začne jeho primární cíl plnit, začíná uvažovat o financích. Vystává otázka, zda zůstane v týmu, pro který do té doby hrál. Začne se poohlížet po jiných týmech, začne zjišťovat, kolik dostávají lidé ve stejné pozici a se stejnými hráčskými schopnostmi jinde. V tu chvíli se rozhoduje, jestli zůstane nejen na základě vztahů v týmu apod., ale také na základě toho, jak je a jak by mohl být finančně ohodnocen. Tento příklad můžeme jednoduše přenést na firemní prostředí a zaměstnance.

Podle Hagemannové (1995) jsou peníze pro zaměstnance tím důležitější, čím méně vydělávají, jelikož musí řešit, zda jich budou mít dostatek pro obživu sebe a své rodiny. Čím více vyděláváme a čím více nás naše práce naplňuje, tím méně je pro nás důležitý výdělek samotný.

6 Peníze a jejich pozice na žebříčku nejžádanějších odměn

Peníze jsou nejčastěji nabízenou odměnou za pracovní výkon a mezi ostatními výhodami vyplývajícími z dobře vykonané práce nesmějí chybět. V minulosti bylo uspořádáno několik výzkumů, které měly zjistit, zda je finanční ohodnocení pro zaměstnance tou nejžádanější odměnou. Jejich výsledky se liší.

Podle některých studií skóruje finanční odměna na žebříčku nejžádanějších odměn poměrně nízko. Na příklad v jednom výzkumu orientovaném na subjektivní hodnocení odměn a jejich vliv na pracovní výkon uváděli manažeři, že pro ně nejsou peníze tak velkým motivátorem výkonu. 60% participantů považuje za nejlepší odměnu cestování nebo hmotné odměny a až dále řadí finanční ohodnocení.^[10] Jiný výzkum zase naopak ukazuje, že pouze 25% lidí, kteří dříve zakusili i jinou formu odměny, než finanční, nadále považuje peníze za nejlepší odměnu v souvislosti s jejich vlastní motivací.^[10] Stejně tak Nelson (1999)^[11] uvádí ve svém článku „The Ironie of Motivation“, že přesvědčení většiny manažerů o tom, že peníze jsou nejlepší motivací, je mylné. Zaměstnanci jsou mnohem více spokojeni, je-li jejich výkon oceněn lidmi, kterých si váží – v tomto případě zaměstnavateli. Často lidé mluví o tom, že nikdo nedokáže řádně ocenit jejich práci, pochválit je za dobrý výkon. Naopak ve chvíli, kdy udělají v práci něco špatně, něco se jim nepovede, jsou ihned kárání a napomínáni až obviňováni. Zaměstnavatel by tedy měl své zaměstnance oceňovat za provedenou práci, nebrat to jako samozřejmost. Jako nápomocné se jeví veřejné oceňování v oběžníku firmy, hromadné emaily zaměstnancům, jejichž součástí je informování o těch, kteří byli v daném období obzvláště šikovni. Lidé potřebují vědět, že mají vliv na chod věcí a na jejich práci záleží, to je potom nad jakoukoli finanční odměnu. Symbolickou hodnotu tohoto uznání může mít právě hmotná odměna, dárkový certifikát apod.

Jiné výzkumy však ukazují naprostý opak. Na příklad výzkum z roku 2005, který byl pořádán institutem HR Innovator uvádí, že peníze jsou silným zdrojem motivace a jsou upřednostňovány jako odměna. 65% účastníků studie umístila finance na první místo, přibližně 23% dalších respondentů potom upřednostnilo alternativní formy odměny.^[10] Metodologie těchto výzkumů v článku ovšem nebyla zmíněna. Nejeefektivnější se zdá kombinace obou systémů s tím, že výběr nabízených odměn stále měníme a to s ohledem na měnící se potřeby samotných zaměstnanců.

7 Osobnostní charakteristiky a odměny

Již v předchozích částech článku jsme se zmiňovaly o vlivu motivace na efektivitu určité formy odměny pro zaměstnance. Právě mezi osobnostní charakteristiky můžeme zařadit motivaci a postoj k penězům, tento postoj vychází z materialistických tendencí, které se pohybují na různých úrovních. U člověka, u kterého převládá intristická motivace (aspirace) se bude více zaměřovat na možnost osobního růstu prostřednictvím své práce apod.

7.1 Postoje k penězům

Postoje k penězům se u jednotlivce utvářejí stejně tak jako jiné postoje vlivem socializace. Záleží na tom, co jedinci předává rodina, škola, vrstevníci, instituce.^[7] Podle výzkumu provedeného Tangem a jeho kolegy^[15], můžeme usuzovat, že vnitřní uspokojení je pozitivně asociováno s chápáním peněz jako zdroje svobody a moci, zatímco vnější uspokojení je spojeno s přesvědčením, že peníze nejsou špatné. Podle jejich výzkumu, který byl proveden s 275 respondenty, postoj, že lidé pečlivě propočítají svůj rozpočet, byl vysoce asociován s věkem (u starších lidí), osobností typu A, nižší mírou stresu, vysokou sebedůvěrou, nízkým příjmem. Názor, že peníze reprezentují svobodu a moc souvisí s větší vnitřní spokojeností s vlastní prací a pohlavím (více u mužů). Muži měli celkově pozitivnější postoje k penězům, než ženy, ve dvou komponentách škály (Money Ethic Scale) : „Respekt“ a „Moc/Svoboda“. Muži mají tedy pozitivnější postoj k penězům. Možným důvodem je jejich častější obsazování manažerských pozic, které jsou charakteristické vyšším příjmem a povaha této práce může hrát důležitou roli při percepci a postojích k penězům (Tang et Gilbert, 1995).

Diskuze

V tomto článku jsme definovaly nejdůležitější pojmy dané problematiky jako je motivace, odměna, materialismus a v neposlední řadě také osobnostní charakteristiky a postoje, které mají nezanedbatelný vliv na vnímání peněz a odměn. Prostor jsme věnovaly také problematice finančního hodnocení v pracovním prostředí v souvislosti s pracovním výkonem zaměstnanců. Jsou tedy peníze vždy až na prvním místě? Existují lidé, pro které finanční odměna skoro nic neznamená. Tito lidé jsou například schopni opustit dosavadní skvěle placené místo, jen aby se pustili do pomoci druhým (dětem, seniorům, nemocným...). Proč? To je otázka na kterou znají odpověď jen oni. My můžeme jen odhadovat, co je k tomu vede, jestli je jejich dosavadní práce nebavila, neuspokojovala nebo se stalo něco, co převrátilo jejich životní hodnoty. Všichni se jistě shodneme, že peníze jsou důležité, obzvlášť v dnešní společnosti. Ovšem to, jak moc jsou důležité, závisí na mnoha faktorech. Každý člověk je unikátní, stejně tak jsou unikátní jeho hodnoty, osobnost, výchova, kořeny a tohle vše dohromady určuje individuální důležitost peněz.

„Show me the money, show me respect, show me attention or show me the door.“

Literatura

[1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007.

[2] ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COPER, C., & BURNES, B. Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace. London: Pitman Publishing, 2005.

[3] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. Praha: Grada, 2010.

- [4] DIENER, E., & BISWAS-DIENER, R. Will money increase subjective well-being? Literature review and guide to needed research. *Social Indicators Research*, 57, 119-169. (Accessed on October, 25, 2011 at <http://intentionalhappiness.com/articles/July-2009/Money-Happiness-2002.pdf>), 2002.
- [5] JENKINS, JR, G. D., MITRA, A., GUPTA, N., & SHAW, J. D.. Are financial incentives related to performance? a meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 777-787, 1998.
- [6] KOUBEK, J.. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada, 2007.
- [7] FUMHAM, A, ARGYLE, M. The Psychology of Money. New York: Routledge, 2000.
- [8] HEGEMANN, G. Motivace. Praha: Victoria Publishing, 1995.
- [9] HOURAN, J., KEFGEN, K. Money and Employee motivation. Article accessed on October 27, 2011 at <http://www.2020skills.com/asts/Money%20and%20Employee%20Motivation.pdf>, 2007.
- [10] MCCOY, MITCHELL, B. Cash or Carry? Does Money Work as an Incentive? *Snowfly Performance Incentive*. (Accessed on October 28, 2011 at http://www.snowfly.com/pdf/SF_N_CashCarry.pdf, no date.
- [11] NELSON, B. "The ironies of motivation", *Strategy & Leadership*, Vol. 27 Iss: 1, pp.26 – 31 (accessed on October 28, 2011 at <http://www.nitbj.com/content/references/May%20be%20of%20interest/Nelson,%20B..pdf>), 1999.
- [12] NOVOTNÝ, M. Moderní systémy řízení kvality, životního prostředí a bezpečnosti práce. (Podklady pro podporu studia na Fakultě sociálně ekonomické UJEP). Dostupné z <http://fse1.ujep.cz/download.php?idx=6245>, 2007.
- [13] SRIVASTAVA, A., LOCKE, E. A. & BARTOL, K. M. Money and subjective well-being it's not the money, it's the motives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 959-971, 2001.
- [14] STAJKOVIC, A. D., & LUTHANS, F. Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56, 155-194, 2003.
- [15] TANG, T. L., & GILBERT, P. R. Attitudes toward money as related to intrinsic and extrinsic job satisfaction, stress and work-related attitudes. *Personal Individual Differences*, 19, 327–332 (Accessed on October 28, 2011 at http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MiamiImageURL&_cid=271782&_user=10859357&_pii=019188699500057D&_check=y&_origin=&_coverDate=30-Sep-1995&_view=c&_wchp=dGLbVIS-zSkWb&_md5=572da8d25e9754548eab7ad6ccc3bacd/1-s2.0-019188699500057D-main.pdf, 1995.
- [16] PERRY, J. L., MESCH, D., & PAARLBERG, L. Motivating employees in a new governance era: the performance paradigm revisited. *Public Administration Review*, 66, 505-514. (Accessed on October 27, 2011 at <http://www.aspanet.org/scriptcontent/custom/staticcontent/t2pdownloads/PerryArticle.pdf>), 2006.

Kontakt na autory:

Lucie Kráčmarová
Student Univerzity Palackého
Vodární 6
Olomouc, 779 00
Czech Republic
email: L.Kracmarova@gmail.com
www.psych.upol.cz

Lenka Schořová
Student Univerzity Palackého
Vodární 6
Olomouc, 779 00
Czech Republic
email: Lenkaschorova@seznam.cz
www.psych.upol.cz

Michaela Macourková
Student Univerzity Palackého
Vodární 6
Olomouc, 779 00
Czech Republic
email: misa.ma@seznam.cz
www.psych.upol.cz

Krátká informace o autorech:

LUCIE KRÁČMAROVÁ studuje psychologii na Univerzitě Palackého. Během svého studia se účastní výzkumů na národní i zahraniční úrovni. Podílí se na organizaci konferencí a koordinaci kurzů s psychologickou tématikou. Je členkou České asociace studentů psychologie a Českomoravské psychologické společnosti.

LENKA SCHOŘOVÁ studuje psychologie na Univerzitě Palackého.

MICHAELA MACOURKOVÁ studuje psychologii na Univerzitě Palackého.

KAPITÁLOVÁ ŠTRUKTÚRA PODNIKU A JEJ OPTIMALIZÁCIA OPTIMIZATION OF CAPITAL STRUCTURE IN A COMPANY

Zuzana CHODASOVÁ, Anna JACKOVÁ

Slovak University of Technology Institute of Management, University of Žilina, Faculty of
Management

Science and Informatics

Anotace: Finančný manažment zohráva v živote podniku jednu z najdôležitejších úloh. Bez dobrého finančného riadenia podnik v konkurenčnom prostredí prežije len veľmi ťažko. Medzi úlohy, ktoré finančný manažment plní patrí aj získavanie kapitálu a rozhodovanie o jeho štruktúre. Optimalizácia kapitálovej štruktúry pri zohľadnení vplyvov uvádzaných faktorov v príspevku je zložitým problémom pre finančné riadenie každého podniku. Väčší podiel vlastného kapitálu zabezpečuje podniku väčšiu finančnú nezávislosť a samostanosť. Je odolnejší voči krízam a dáva istotu veriteľom. Na druhej strane jeho nedostatok brzdí tempo jeho rozvoja, spôsobuje štruktúrnu konzerváciu a zoslabuje úsilie o rentabilitu. Cieľom optimalizácie kapitálovej štruktúry v podniku je nájsť optimálny pomer medzi vlastným a cudzím kapitálom, pričom sa za konečné kritérium optimality považuje maximalizácia trhovej hodnoty podniku.

Abstract: Financial management plays one of the most important part in life of a company. Without good financial management a company will hardly survive in heavy competition. Among tasks that the financial management fulfils is to gain capital and decide about its structure. Optimization of capital structure with above stated factors in the papers is a complicated problem of financial management for each company. The higher part of own capital gives the bigger financial freedom and independence to the company. It is more resistant against crisis and gives more security to clients. On the other hand, its lack slows down its development, causes structural conservation and reduces profitability. The objective of optimization of capital structure of a company is to find optimal balance between own and loan capital and criteria of optimization is increase of market value of a company.

Klíčová slova: kapitálová štruktúra, vlastný kapitál, cudzí kapitál, náklady kapitálu, optimalizácia kapitálovej štruktúry

Keywords: capital structure, own capital, loan capital, cost of capital, optimization of capital structure

Acknowledgement: This work has been supported by the grant VEGA n. 1/0149/09, grant Vega n.1/0447/10.

1 Introduction

Management is forced to continually improve their internal processes and management systems and respond to new situations and new functions of management methods that would allow, to assess how the company subserve projected goals, to identify risks, highlight the threat and actual deviations from the desired development, analyze and evaluate the effects of business activities and decisions, planning and program development of business in the aggregate and analytic indicators, inspired corporate governance to the detection of new business activities bring economic effect.

Decisions that the management board implements must be expeditious and efficient. Correct decision-making requires the supply of appropriate, precise and timely information, which may be effected by controlling as a progressive management tool. One of the basic desirable qualities that an organization should currently display is that of flexibility enabling a prompt reaction to the market demands. New requirements mean new approaches which enable a company to enter the market competition successfully. Permanently changing environment requires that the company's management be able to take decisions in limited time space and ground them on true and complete information. This fast changes of conditions in the company's environment burden the work of the company's management. [3]

It is necessary that participants of management process should realize that and start improving their management strategies. Industrial, office and housing buildings, shopping centers, roads and the rest of infrastructure do not originate separately. [8] Here is the role for a organization as a co-ordinator of origination, management, maintenance, renovation and reconstruction of the premises where we live and work, etc.. Financial management plays one of the most important part in life of a company. Without good financial management a company will hardly survive in heavy competition. Among tasks that the financial management fulfils is to gain capital and decide about its structure.

2 Capital structure in a company

The capital structure is the structure of long-term capital which financially covers a main part of company's assets. It includes own capital and loan capital. The own capital includes registered capital, funds made from profit which are kept in the company and undistributed profit. The loan capital includes bonds issued by the company, long-term and middle-term bank loans and other liabilities with repayment period more than one year. Long-term capital enables companies to invest into long-term, tangible, intangible and financial assets and current assets, in value and for a long term bound in the company. These assets are important a company productivity. Therefore, its content and structure of long-term capital for a company is priority. It decides on its long-term financial stability. [5]

Many factors and its combinations affect the capital structure of a company. One of the most important is cost of capital. This is a price of getting individual items of capital. In case of a loan capital it is interest and in case of own capital it is a net profit which a company owner expects in return for depositing of his own capital. Cost of (price) capital depends on:

- time period of capital repayment i.e. the longer time of repayment, the more expensive it is,

- risk level, i.e. from a provider of capital point of view the cheapest is short-term loan capital and the most expensive is own capital, from company's point of view the most secured is own capital because it does not require to be paid back or pay interest, etc.
- way of taxation, i.e. loan interest is included in cost and lowers profit as a base for income tax calculation. Real cost of loan for a company is not a whole interest but the interest lowered by the tax saving. This is called tax shield and in this point of view again the cheapest capital is the short-term loan capital.

From the above stated factors on which the price of capital depends, it could be assumed that the price of capital goes down depending on debt increase because a share of cheaper source of capital – loan capital goes up in the capital structure. However, this debt effect works only until it becomes, to its creditors, too much in debt and thus more risky and for other loan sources they will ask higher interest. Average cost of capital will start increasing from this stage. Therefore, it is not suitable to use higher share of loan capital even though it is cheaper. [1]

Structure of assets in a company belongs to another factors that affect the capital structure of a company. Liquidity is important for individual property components. For example, problematic claims or non salable or redundant stock make the company balance worse. Company assets bound for a long period of time should be covered by capital the company has permanently or for a long term available. Assets bound for a short period of time can be covered by capital the company has available for a short term. Structure of assets in a company depends up to certain level on business area. Satisfying level of capital return and company earnings also affect capital structure. It is a security that a company will be able to pay interest and loan without any difficulties. Financial freedom of a company, i.e. such degree of liquidity secured by fast availability to money, is related to this. Also current market situation itself affects on capital structure when it is necessary to increase a share of own or loan capital. [2]

3 Loan capital in the capital structure.

Loan capital allows using temporary free funds on one side and to solve temporary lack of financial means of firms and singulars on another side. Nowadays, mainly commercial banks are the mediator of financial capital on the market. Their task is to gather free funds and transfer them where the need of finances occurs. They are mostly the subjects of small and middle enterprising.[7] Giving credits, the bank disposes of temporarily borrowed financial means – deposits and it has to act very responsible and cautious, it means it has to grant the credit after satisfying the conditions:

- The client has to demonstrate the economic return of financial means.
- The bank requires the credit liability.
- The given credit must be effective.
- The docility has to be observed by drawing the credit.

Bank credit can be characterized as a temporary loan of money by bank to its client for some price. It represents a very important financial source for the needs of small and middle enterprising companies. Bank credit can solve all kinds of conflicts between the period of production and the period of article circulation. It can also execute the system of payments within the national

economy but also in relation to foreign countries with maximum economic efficiency. Getting the credit from bank is always connected with risk, therefore the bank must consider, who and by what conditions it gets the credit to. [6]

The bank considers what purpose the client wants to use the credit for and if this purpose can be acceptable by the bank. This purpose is mostly not understood by the clients and it's considered as limiting. Experiences confirm that clients often tend to have a very optimistic view on their economic future and they are going to realize purchase or investments, which bank does not consider as suitable with some lapse and more realistic opinion. Therefore there is also written the purpose of the credit in the Credit Contract for which the credit is given. Change of the purpose is qualified as breaking the agreement conditions. [9]

Only detailed analysis of business plan, judging financial situation, verification of client's personal credibility, management qualification, purpose which the credit will be used for, analysis of financial reporting, evaluation of actual business and prospected situation for next years, can be the basis for the decision for giving the credit. The bank requires the entrepreneur to present the economic return of the credit by the business plan or prospective business plan. In case of capital credits the bank considers the economic return of the credit on the base of appraisal of real available sources from anticipated profit and depreciation charges. In case of financial credits the bank considers the economic return also on the base of appraisal reality of revenues in consequence to anticipated reduction of credit activities.

Each credit has its own price and it is not determined only by credit rate but also by charges. The statement, which would reflect both items on annual base, the client will never know. Compulsory information about average rate of costs has no worth. It does not take into account the time value of money. It would be correct if the credit was paid lump sum with charges at the end. Credits are mostly paid by annuity mode - with equivalent month payments. In methodological activity and progress by giving credit to the client there are some reserves, therefore it is necessary to consider following problems:

- the dynamics of movement of the rate of interest,
- guaranty of credit sources by different forms,
- higher risk bearing from the side of bank policy for economically profitable investments.

One of the most important facts for company is getting a credit from bank. There is a very important factor – the credit risk. Giving the credit it is one of the most important activities of bank operations, which strongly affects the fruitfulness of undertaking on financial and capital market. The indicators of financial analysis showing the financial situation of a client, such as indicators of liquidity, rentability, activity, indebtedness and market value, are the significant factors of getting the credit. The indicators of quality management, consumption, organization efficiency and indicators evaluating financial, business situation and sort of ownership have also the plumbless share in client evaluation by the bank. [4]

4 Optimization of capital structure.

The objective of capital structure in a company is to find a optimal ratio between own and loan capital. In different companies this differs depending on:

- areas in which the company carries out its business (production companies mostly have own capital, in business companies the rate is around 1 : 1 and in financial companies loan capital significantly prevails),
- structure of company assets (the bigger part of long-term assets, the bigger part of own or long-term loan capital),
- interest rate in banks,
- company income (the higher income, the higher loan capital and the higher interest a company can pay),
- sales and profit stability (a company with increasing sales and profit can be in debt more than a company with difficulties in sales which has to carefully consider taking a loan).

The basic rule is the rate 1 : 1, which means that loan capital should not be higher than the amount of own capital. In company which carries out business in risky areas the ratio 2 : 1, is recommended i.e. loan capital should not be more than a half of own capital. Optimal degree of a debt can be determined as a minimum cost against total capital of a company. Total cost of capital can be calculated as follows:

$$CN_k = N_{ck} \times (1 - D_s) \times CK / K + N_{vk} \times VK / K$$

where:

CN_k – total cost of capital,

N_{ck} – cost of loan capital,

D_s – tax rate,

CK – loan capital,

K – total capital,

N_{vk} – cost of own capital,

VK – own capital.

Financial theory has gradually developed more models of optimization of capital structure. According to priority that leads to increase in market value of a company these models are divided in two groups. The first group of models analyses effects of various costs of own and loan capital on the market value of a company. In the second group there is one model which focuses on ownership structure of a company. The most well-known and discussed model in the first group is the model of F. Modigliani and K. H. Miller – so called M-M model. Based on them the market value of a company does not depend on capital structure but only on return of total capital. They claim that cost of own capital goes up right after the first entry of loan capital and when a company gets more in debt the cost continuously goes up. Growth in cost of own capital when a company gets more in debt overlaps influence of increasing part of cheap loan sources and average cost of total capital stays the same while the capital structure is changing. Therefore, due to cost, it is not possible to determine optimal capital structure.

Due to the fact that in this model taxation of profit was not considered, the authors adjusted it and included taxation of profit and thus created so called tax-adjusted M-M model. The model comes out of ownership structure and leads to a conclusion that cost of capital is not the priority when deciding on capital structure.

5 Conclusion

Capital structure of a company is gradually created as a result of decisions on sources of financing increase in its assets. When companies are deciding on this they try:

- to preferably use internal financial sources (undistributed profit and depreciations). This way they avoid pressure of capital market and cost of getting external sources;
 - when financing of planning increase in assets is not enough it is necessary to get external sources. They are chosen in order how much they limit company owners to manage a company. This means that first goes issue of bonds, then a bank loan, convertible preferred shares and at the end another issue of common shares (increase of their amount lowers share of current shareholders in making decision in a company).
- [5]

According to more surveys this model relatively well explains acting of companies when making decisions on capital structure. Optimization of capital structure with above stated factors is a complicated problem of financial management for each company. The higher part of own capital gives the bigger financial freedom and independence to the company. It is more resistant against crisis and gives more security to clients. On the other hand, its lack slows down its development, causes structural conservation and reduces profitability.

REFERENCES

- [1] ĎURIŠOVÁ, M., JACKOVÁ, A.: Financial company. EDIS ŽU, Žilina 2007.
- [2] CHODASOVÁ, Z. Modern management methods in development organizations, In: First international science conference „ Knowledge society“, Sozopol Bulgaria 2008
- [3] KUCHARČIKOVA,A., VODAK,J.: Diagnostic approach to the – Human capital development, In Proceedings , Second international conference on soft computing applied in computer and economic environments, ICSC , Kunovice, European Polytechnical Institute Kunovice 2004,
- [4] MAJDÚCHOVÁ, H., NEUMANNOVÁ, A.: Podnik a podnikanie. Sprint, Bratislava 2009.
- [5] MAJTÁN, Š. A kol.: Podnikové hospodárstvo. Sprint, Bratislava 2009.
- [6] MARKOVIČ, P.: Finančné riziko vo finančnom rozhodovaní podniku. Ekonóm, Bratislava 2003.
- [7] VLACHYNSKÝ, K. a kol. Podnikové financie. EKONÓMIA, Bratislava 2006.
- [8] STRIŠŠ,J.,VODÁK J. Corporate Identity as one of the important Management Activity, Scientific Papers of the University of Pardubice, Pardubice 2006
- [9] PILKOVÁ, A.: Basel 2 as a driver of changes in the commercial bank strategic management , Comenius Management Review. 2009

Kontakt na autory:

Zuzana Chodasová Ing. PhD.
Slovak University of Technology, Institute of Management,
Vazovová 5
812 43 Bratislava
Slovak Republic
email: zuzana.chodasova@stuba.sk
www. stuba.sk

Anna JACKOVÁ, Ing. PhD.
University of Žilina, Faculty of Management Science and Informatics,
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina
Slovak Republic
e-mail: Anna.Jackova@pd.uniza.sk

***Zuzana Chodasová Ing. PhD.**, is specialized on accounting and controlling. She is a co-author of a monograph, university textbooks. The author of several scientific articles published in domestic and foreign scientific journals and proceedings from national and international conferences, in the problematic economics and management of the entrepreneurship. Since 1992 she has worked at Slovak University of Technology.*

***Ing. Anna Jacková, PhD.** Since 1996 she has worked at the Department of macro and microeconomics of the Faculty of Management Science and Informatics at the University of Zilina. Her educational and research work is devoted to accounting, economics and the financial and economic analysis. She is a co-author of a monograph, university textbooks and the author of several scientific articles published in domestic and foreign scientific journals and proceedings from national and international conferences.*

KOMPETENTOSŤ MANAŽÉRA A JEJ DOLEŽITOSŤ V ZNALOSTNEJ EKONOMIKE

COMPETENCE OF MANAGER AND ITS IMPORTANCE IN THE KNOWLEDGE ECONOMY

Katarína PRIEČKOVÁ, Katarína REMEŇOVÁ

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu

Anotace: *Kompetentnosť manažéra je preukázateľná spôsobilosť aplikovať vzdelanie a zručnosti v danej činnosti a na dané pracovné miesto. Prejavuje sa totiž v podobe správania sa manažéra v interakcii s konkrétnou pracovnou úlohou. Preto je možné cielene potrebné kompetencie merať a rozvíjať ich. Príspevok je zameraný na objasnenie základných teoretických pojmov ako sú kompetentnosť a kompetencie. Pojednáva o podstate a dôležitosti kompetenčného modelu zamestnanca. Zároveň obsahuje konkrétne údaje realizované dotazníkovým zberom, kde sa zisťoval výskyt a rozsah vybraných kompetencií manažérov na Slovensku. Dôležitosť výskytu určitých kompetencií hlavne v prípade manažérskych pozícií je nevyhnutná a tvorí základ pre rozvoj a budovanie znalostnej ekonomiky.*

Abstract: *Competency of manager is a demonstrable ability to apply education and skills in the work and the job. Competence is manifested in the form of manager's behavior in interaction with specific workload. It is therefore possible to target the skills required to measure and develop them. This paper is aimed to clarify the basic theoretical concepts such as competence and competency model. It discusses the nature and importance of the competency model employee. By the questionnaire was realized a research to find out actual competence of managers. The importance of certain skills especially for management positions is essential and forms the basis for developing and building the knowledge economy.*

Klíčová slova: *kompetentnosť, kompetenčný model, znalostný ekonomika, manažér, sociálna zrelosť*

Keywords: *competence, competency model, knowledge economy, manager, social maturity*

Afiliace ke grantu: *čiasťkový výstup v rámci riešenia grantu mladých Ekonomickej univerzity - Tvorba a výber rozhodnutí a rozhodovacie procesy v kontexte rozvoja vodcovského potenciálu manažérov v podnikoch na Slovensku PMVP: 2318162*

1 Teoretické vymedzenie kompetentnosti a kompetenčný model

Súčasná manažérska prax chápe dôležitosť a význam kvalitných ľudských zdrojov a tiež potrebu poznania ich vlastností, schopností a kompetencií. Sledovanie kľúčových kompetencií zamestnancov je novým fenoménom v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Ide o kombináciu vedomostí, schopností a charakteristík osôb, ktoré sú potrebné k efektívnemu plneniu úloh. Kľúčové kompetencie (v zmysle

kompetentnosti) sú univerzálne, nadčasové a ich charakteristickou vlastnosťou je, že sú nevyhnutné pre uplatnenie sa v súčasnej praxi.

Kompetentnosť pracovníka má charakter činnosti, nakoľko sa pretvára prostredníctvom skúseností a aktivít. Ako komplexná skladba vedomostí, zručností a postojov má procesualný ráz a mení sa v závislosti od získavania pracovných kvalít v rámci osobitej profesionálnej dráhy. Predstavuje výsledok formálneho, neformálneho a v neposlednej rade i informačného vzdelávania. V praxi sa zamieňa pojem kompetentnosť s kompetenciou. **Kompetentnosť** je preukázateľná schopnosť (spôsobilosť) aplikovať vzdelanie a zručnosti v danej činnosti a na dané pracovné miesto. Teda kompetentnosť určuje vhodnosť určitého pracovníka na danú pozíciu z hľadiska jeho vzdelania, kvalifikácie a zručností.

Kompetencia je rozsah pôsobnosti, čiže súhrn oprávnení a povinností zverených právnou normou organizácie. Predstavuje teda odbornú právomoc.

Je potrebné rozlišovať oba pojmy, nakoľko ISO norma 9001: 2000 zavádza nový pojem kompetentnosť. Určuje rozdiel medzi požiadavkami na pracovnú pozíciu a schopnosťami, ktoré pracovník musí mať, aby pracovné úlohy zvládol na očakávanej úrovni. V časti 6.: Manažérstvo zdrojov/6.2 Ľudské zdroje/ 6.2.2 Kompetentnosť, povedomie, príprava pracovníkov norma uvádza činnosti, ktoré organizácia musí zabezpečiť:

- Určiť potrebnú kompetentnosť pracovníkov, ktorí vykonávajú prácu ovplyvňujúcu kvalitu produktu.
- Zabezpečiť prípravu, alebo prijať opatrenia, ktoré uspokojujú tieto potreby.
- Vyhodnocovať efektívnosť poskytovanej prípravy.
- Zaisťovať, aby si jej pracovníci uvedomovali závažnosť a dôležitosť svojich činností a svojho príspevku k dosiahnutiu cieľov kvality.
- Udržiavať primerané záznamy o vzdelaní, príprave, zručnosti a skúsenosti.

Aj keď pojem kompetentnosť ISO norma nedefinuje, nepriamo jej obsah odkazuje na jej podstatu, ktorou je spôsobilosť, aplikovať získané vedomosti a skúsenosti prostredníctvom vlastnej osobnosti pri realizácii svojej práce.

Súbor kompetencií je podstatou kompetenčného modelu zamestnanca. Definuje kvalitatívne požiadavky na pracovníka, ktoré podnik potrebuje. Model hovorí ako môžeme odlišiť výsledky od spôsobu, akým sa dosiahnu. Nie je presnou cestou tvorby opisov a štandardov, ale prezentuje cestu k riadeniu diverzity a kreativity k výkonu¹. Pod modelom kompetentnosti je možné vidieť spôsobilosť manažéra ovládať požadovanú profesiu, pričom nesúvisí len s odbornými zdatnosťami, ale sú determinované aj ich praktickou a sociálnou zrelosťou a sociálnou a pracovnou adaptabilitou²:

- **sociálna zrelosť** (determinované vlastnosťami, ako sú napríklad somatické - fyziologické vlastnosti človeka, ktoré predstavujú tzv. výkonnostné vlastnosti, na ktorých závisí intenzita dennej výkonnosti; poznávacie a tvorivé vlastnosti - predstavujú inteligenčné vlastnosti založené na rozlišovacích schopnostiach a tvorivosti; emocionálne vlastnosti - vyjadrujú temperament človeka, ktorý je podmienený citovými prejavmi a reakciami človeka, pričom tie určujú jeho správanie.

Emocionálne vlastnosti odzrkadľujú reakcie na rôzne podnety³, citovosť, náladovosť a odolnosť; charakterové vlastnosti- vôľa, postoje, hodnoty, morálka, svedomie),

- **praktická zručnosť** (determinované praktickými skúsenosťami, ako sú napríklad zručnosť v komunikácií, motivácií, tímovej práci, riadení času),
- **odborná zdatnosť** (determinované odbornými vedomosťami)⁴.

Tieto tri dimenzie tvoria model celostnej manažérskej kompetentnosti pre riadenie a rozhodovanie v organizácií. Cieľom modelovania manažérskej kompetentnosti je adekvátne zobrazenie jej jednotlivých dimenzií a ich vzájomných vzťahov pre aktiváciu požadovaného výsledku organizácie.

Pre maximálne využitie kompetentnosti pracovníka sú dôležité všetky tri dimenzie, no nie sú však konečným predpokladom efektívneho výkonu. Nevyhnutnou podmienkou je, aby bol zamestnávateľom vytvorený priestor pre správanie pracovníka, čiže prostredie, ktoré podporuje použitie kompetencií a taktiež motivácia k použitiu týchto kompetencií.

Aktuálnou témou dneška je rozvoj manažérskych schopností, ktoré sú u manažéra považované za rozhodujúce z hľadiska plnohodnotného podávania profesionálne výkonu, pričom práve tu sa vytvára priestor pre nové orientácie riadenia na kompetencie.

Na plnenie náročných úloh jednotlivými subjektmi často krát nepostačuje základná úroveň kompetencií manažérov. Osvojenie si vyšších kompetencií je nielen nevyhnutné, ale aj zložité. Vzdelávanie podľa kompetencií si kladie za cieľ usmerniť vzdelávaného k takej činnosti, pri ktorej bude jedinec schopný efektívne riadiť situácie a úlohy, ktoré musí realizovať, pričom smeruje k nezávislosti a samostatnosti pri rozhodovaní, stanovení a dosahovaní osobných a podnikových cieľov.

Využívanou metodikou rozvoja manažérov je koncept rozvoja manažérskych kompetencií vysokého výkonu, ktorý v sebe obsahuje sledovanie štyroch nosných aspektov rozvoja manažérov:

- Potreba rozpoznania súčasnej úrovne kľúčových kompetencií
- Schopnosť vybrať prioritu z možností rozvoja a prijať zodpovednosť za jej rozvoj
- Umožnenie manažérovi využívať efektívne nástroje pre jeho rozvoj
- Flexibilita pri poskytovaní cielej pomoci manažérovi pri implementácii nadobudnutých inovácií do každodennej pracovnej činnosti.

Kompetentnosť je viditeľná, preto je ľahko zistiteľné, či je pracovník na svojej pozícii kompetentný. Prejavuje sa totiž v podobe správania sa zamestnanca v interakcii s konkrétnou pracovnou úlohou. Preto je možné cielene potrebné kompetencie merať a rozvíjať ich. Ľahko spozorovateľné kompetencie sú napríklad vedomosti a aplikácia skúsenosti pri výkone pracovnej úlohy. Hodnoty a postoje je možné zistiť pozorovaním. Motívy, rysy a osobnostné vlastnosti je ideálne rozpoznať v kritických pracovných situáciách, sú však najmenej viditeľné.

Zistením potreby a definovaním všetkých kompetencií, ktoré sú potrebné k požadovanému pracovnému výkonu, nie je koniec. Je nevyhnutné ešte zmerať, do akej miery sú u konkrétneho pracovníka kompetencie rozvinuté. Existuje niekoľko metód na ich zmeranie, ktoré sa líšia najmä v možnosti použitia, teda schopnosti skutočného posúdenia všetkých kompetencií. Takouto známou

metódou je napríklad aj metóda „doručenej pošty“. Metóda je vhodná pre meranie kompetencií jednotlivca, kde zamestnanec nie je ovplyvňovaný sociálnym tlakom skupiny, ako býva pri skupinových cvičeniach. Sám si volí postupnosť, ako sa bude jednotlivým zadaným úlohám venovať. Touto metódou sa dobre zisťujú úrovně viacerých oblastí kompetencií, najmä analytické schopnosti, plánovanie, riešenie problémov, rozhodovanie ako aj delegovanie, úroveň zvládania stresu, koncepčné myslenie, orientáciu na cieľ.

2 Manažérska kompetentnosť a jej výskyt v slovenskej podnikateľskej praxi

Čiastkový výskum, ktoré výsledky sú interpretované v tejto kapitole príspevku, bol zameraný na zisťovanie dispozičných predpokladov, zručností a schopností, ktoré sa dajú pomerne jednoducho roztriediť v rámci existujúceho kompetenčného modelu.

V snahe maximalizovať efektivity zberu údajov a berúc do úvahy rôzne časové možnosti jednotlivých respondentov a ich rôznorodé umiestnenia pracovísk sme pre účely prieskumu použili dotazníkovú metódu prieskumu s použitým prípadovej štúdie.

Celý prieskum bol doplnený štruktúrovanými rozhovormi s vybranými topmanažérmi. Takto získané informácie zároveň slúžili na potvrdenie resp. nepotvrdenie získaných výsledkov z dotazníkového prieskumu.

Pre potreby prieskumu bolo 361 vyplnených dotazníkov v rokoch 2007 - 2008 spracovaných pomocou kódovania v programe SPSS ktorý slúži na realizáciu štatistickej analýzy a tvorbu dataminingu. Ako hlavné boli využité nasledovné matematicko-štatistické funkcie: početnosť, percento, priemer a tiež medián s modusom ako doplnkové funkcie. Chýbajúce, nevyplnené údaje predstavovali za celú vzorku v závislosti od úplnosti vyplnenia jednotlivých oblastí - 0,3 – 1,9 %.

Cieľovou skupinou pri zbere údajov boli zamestnanci, línioví manažéri, manažéri strednej úrovne existujúcich divízií v podnikoch, kde sa dotazník vyplňal, pričom dotazník bol vyplňaný vždy vo vzťahu k vrcholovému vedeniu a topmanažérom spoločností. Keďže neboli striktne stanovené parametre ohľadom výrobného odvetvia a charakteru podniku, dotazník bol vyplnený v podnikoch s rôznou právnou formou, rôznym podnikaním a išlo o podniky výrobné ako aj podniky služieb. Z hľadiska skúmania vodcovstva sa ako dva základné parametre použili pre celý výskum rozdelenie spoločností podľa veľkosti, vyplývajúcej z počtu zamestnancov a podľa zamerania, vyplývajúceho z poslania jednotlivých spoločností.

Tabuľka 1 obsahuje 20 vybraných vlastností, schopností a zručností, ktoré sú na základe súčasných výskumov a štúdií o leadershipe najčastejšie spomínané ako existujúce predispozície ideálneho a efektívneho vodcu. Respondenti na základe 4-škálovej stupnice ohodnotili silu resp. slabosť vybraných vlastností a zručností topmanažérov vedenia spoločností.

V nasledovnej tabuľke sú zhodnotený výskyt a miera vybraných vlastností, zručností a schopností topmanažérov na vzorke 361 spoločností pôsobiacich na území Slovenskej republiky. Ako štatistický ukazovateľ bol na prehľadnejšiu interpretáciu použitý modus.

Tabuľka 1: Výskyt a miera vybraných vlastností, zručností a schopností topmanažérov spoločností pôsobiacich na Slovensku

	slabá	skôr slabá	skôr silná	silná
asertivita			X	
empatia			X	
charizma			X	
schopnosť predvídať			X	
odolnosť voči stresu			X	
prispôsobivosť			X	
sebadôvera				X
schopnosť riešiť konflikty			X	
analytické myslenie			X	
schopnosť oceniť druhých		X		
schopnosť priznať si chybu			X	
entuziazmus			X	
zodpovednosť				X
profesionálna odbornosť				X
iniciatíva			X	
ochota znášať riziko			X	
kreativita			X	
skromnosť		X		
komunikačné zručnosti			X	
vytrvalosť				X

Výsledky výskumu na vzorke 361 spoločností pôsobiacich na území Slovenskej republiky ukázali nasledovné výsledky:

- **za najsilnejšie schopnosti a zručnosti topmanažmentu označili respondenti** (percento predstavuje súčet škálových možností skôr silná a silná v rámci hodnotenia tabuľky vlastností a zručností respondentmi):
 - sebadôveru (v prípade 96% - 348 spoločností)
 - zodpovednosť (v prípade 95% - 343 spoločností)
 - vytrvalosť (v prípade 94% - 337 spoločností)
 - profesionálna odbornosť (v prípade 92 % - 334 spoločností)
 - iniciatíva (v prípade 90% - 328 spoločností)
 - entuziazmus a schopnosť predvídať (v prípade 88% - 315 spoločností)

- **za najslabšie môžeme na základe výsledkom výskumu považovať** (percento predstavuje súčet škálových možností skôr slabá a slabá v rámci hodnotenia tabuľky vlastností a zručností respondentmi):

schopnosť priznať si chybu (v prípade 55% - 200 spoločností)

skromnosť (v prípade 54 % - 197 spoločností)

Výrazne vysoké percento škálových možností skôr slabá a slabá bolo zaznamenané oproti ostatným aj v prípade nasledovných schopností:

- empatia (31% t.j. 109 spoločností)
- schopnosti oceniť druhých (23 % t.j. 83 spoločností)
- prispôsobivosť a ochota znášať riziko (21% t.j. 79 spoločností)

V prípade zameranie podnikov neboli zaznamenaná žiadne markantné rozdiely. Za najsilnejšie v prípade podnikov služieb aj výrobných podnikov boli označené:

- sebadôvera (v prípade 97% výrobných podnikov, 96% podnikov služieb)
- zodpovednosť (v prípade 95 % spoločností v oboch skupinách)
- vytrvalosť (v prípade 93% výrobných podnikov, 94% podnikov služieb)

Na základe kompetenčného modelu možno rozdeliť profil osobnosti na tri časti:

- sociálnu zrelosť (tj. sociálna kompetencia, ktorá vyjadruje schopnosť manažéra správne sa orientovať v sociálnych situáciách a efektívne využívať metódy sociálneho riadenie ako aj schopnosť efektívneho vedenia jednotlivca či skupiny)
- praktickú zručnosť (praktické nadobudnuté zručnosti ako aj schopnosť aplikovať metódy a procesy v praxi)
- odbornú zdatnosť (vysoká odborná úroveň býva podľa teória determinovaná vedomosťami, znalosťami, zodpovednosťou, samostatnosťou, tvorivosťou, alebo tiež spoľahlivosťou)

Z komplexného pohľadu sú najsilnejšími oblasťami topmanažérov v slovenských podnikoch nasledovné:

- sebadôvera
- zodpovednosť
- profesionálna odbornosť
- vytrvalosť

Na základe týchto výsledkov možno povedať, že silnou stránkou topmanažérov na Slovensku je teda praktická a odborná zručnosť. Sociálna zrelosť je na nižšej úrovni, aj preto, že také schopnosti ako skromnosť alebo schopnosť oceniť druhých boli v rámci výskumu ohodnotené ako slabé stránky. V súčasnosti aj vzhľadom na úpadok morálnych hodnôt, ktorý má svoj dopad aj na svet ekonomiky, financií a riadenia hospodárstva jednotlivých spoločností a štátov, je nevyhnutné, aby na riadiacich pozíciách boli kompetentní ľudia. Komplexné osobnosti, ktoré majú čo najmenšie nedostatky z pohľadu sociálnej zrelosti, praktických zručností a odbornej zdatnosti.

3 Diskusia a záver

Vzdelanie a vedomosti, dosiahnuté skúsenosti, zručnosti, ako aj kvalitatívne ukazovatele – žiaden z uvedených faktorov nemôže byť konečným a jednoznačným nástrojom hodnotenia zamestnancov. K určujúcim kritériám sa prikladá ešte jeden atribút – kompetentnosť.

Ako spoločnosť, tak aj jednotlivci vynakladáme nemalé úsilie pri vlastnom sebazdokonaľovaní na dosiahnutie vedomostí, skúseností, rozširovaní vzdelania a popri tom zabúdame na zvyšovanie vlastnej kompetentnosti. Mnohí riadiaci pracovníci slovenských firiem sa stotožňujú s názorom, že ich zamestnanci patria k rozhodujúcim faktorom úspechu podniku. No doposiaľ sa nepodarilo jednoznačne povedať, čo takúto kvalitu vôbec tvorí. Sú najdôležitejšie zručnosti, vedomosti a inteligencia? Alebo je podstatnejšia emocionálna inteligencia? Je to jednoznačne súbor schopností pracovníka riadiť nie len vlastnú prácu ale aj prácu kolegov a podriadených, tak aby podnik bol úspešný. Výsledky výskumu interpretované v tomto príspevku môžu slúžiť slovenským spoločnostiam ako podnet na vytvorenia praktických seminárov a vzdelávacích programov pre ich manažérov a zamestnancov na to, aby sa stali plnohodnotnými osobnosťami a kompetentnými manažérmi.

Literatura

- [1] FRK, V. – LUKÁČ, M. – FRK, B. 2004. *Základy personálneho a sociálneho riadenia v organizácií*. Prešov: Akcent Print, 2004. 188 s. ISBN 80-969274-0.X.
- [2] SLOBODOVÁ, E., ŠULÍK, I: Výber manažérov prostredníctvom kompetencií s. 5, [online] dostupné na: http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/others/vyber_manazerov.pdf
- [3] HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdelávaní pracovníků, 2007, Praha: Grada, 96 s. ISBN: 80-247-1457-4
- [4] Porvazník, J. – Ladová, J. 2010. Celostní management. Bratislava : IRIS, 2010. ISBN 978-80-89256-48-8
- [5] BRADBERRY, T. - GREAVES, J. *The Emotional Intelligence Quick Book*. New York : Fireside, 2005. ISBN-13: 978-0743273268
- [6] PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment*. Sprint : Bratislava, 2007. ISBN 978-80-88931-73-7.
- [7] STN ISO 9001 01 0320. Systém manažérstva kvality. 2000.
- [8] MIŠÚN, Ľuboš - MIŠÚN, Juraj. 2006. Znalosti ako jeden zo zdrojov konkurenčnej výhody. In *Ekonomické spektrum : recenzovaný vedecko-odborný on-line časopis o ekonómii a ekonomike* [elektronický zdroj]. – Bratislava : CAESaR-Centrum vzdelávania, vedy a výskumu, 2006. ISSN 1336-9105, 2006, roč. 1, č. 3

Poznámky:

- 1 HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdelávaní pracovníků, 2007, Praha: Grada, 96 s. ISBN: 80-247-1457-4
- 2 Porvazník, J. – Ladová, J. 2010. Celostní management. Bratislava : IRIS, 2010. ISBN 978-80-89256-48-8
- 3 BRADBERRY, T. - GREAVES, J. *The Emotional Intelligence Quick Book*. New York : Fireside, 2005.
- 4 PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment*. Sprint : Bratislava, 2007.

Kontakt na autorky:

Ing. Katarína Priečková, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu

Dolnozemska cesta 1

852 35, Bratislava

Slovenská republika

Email: k.prieczkova@centrum.sk

Ing. Katarína Remeňová, PhD., MBA.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu

Dolnozemska cesta 1

852 35, Bratislava

Slovenská republika

Email: euba.remen@gmail.com

Krátka informace o autorech: Autorky príspevku pôsobia na katedre manažmentu Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave. Ing. Katarína Priečková, PhD. pedagogicky pôsobí v predmete medzinárodný manažment a v súčasnosti participuje na príprave voliteľného predmetu zameraného na leadership. Ing. Katarína Remeňová, PhD., MBA. pôsobí v predmetoch manažment a podnikateľské rozhodovanie so zameraním na nákupné a cenové rozhodovanie.

KONKURENCESCHOPNOST FIREM A JEJÍ VLIV NA REGIONÁLNÍ KONKURENCESCHOPNOST

THE COMPETITIVENESS OF COMPANIES AND IT'S IMPACT ON REGIONAL COMPETITIVENESS

Michala STRNADOVÁ

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská

Anotace: Cílem příspěvku je dokázat, že na regionální konkurenceschopnost mají vliv především lidské zdroje. Důkaz je proveden na rozkladu matematického modelu na produktivitu a zaměstnanost. Dílčím cílem je literární rešerše vědeckých a odborných článků týkajících se konkurenceschopnosti firem a její provázaností s regionální konkurenceschopností (ať již na úrovni kraje či státu). V příspěvku je objasněn samotný pojem (protože z podstaty obsahu nevyplývá, jak moc je podnik na trhu úspěšný; pouze nám oznamuje to, že je podnik tak dobrý, že na daném trhu může soutěžit), jaký je rozdíl mezi podnikovou a regionální konkurenceschopností a jaké faktory na ni mají vliv i některé přístupy k jejímu hodnocení. Metodami, které byly použity, jsou rozklad matematického modelu a literární rešerše. V modelu jsou použita sekundární data zveřejněná na stránkách Českého statistického úřadu. Závěrem příspěvku je, že analýzu regionální konkurenceschopnosti lze provádět i prostřednictvím rozkladu matematického modelu na produktivitu a zaměstnanost.

Abstract: Aim is to prove that the contribution to regional competitiveness, in particular, affect human resources. The proof is made on the decomposition of the mathematical model on productivity and employment. The partial order is a literary research of the scientific and technical articles relating to the competitiveness of companies and its interconnections with regional competitiveness (whether at the level of region or State). In the contribution of the concept itself is clear (because of the nature of the content does not imply, how much the company is to market successful; only us announces that the company is so good that on a given market may compete), what is the difference between the corporate and regional competitiveness and what factors have an influence on some of the approaches to the evaluation. The methods that were used, the degradation of the mathematical model and literary research. In the model are used secondary data published on the website of the Czech Statistical Office. In conclusion, the benefit is that you can carry out the analysis of regional competitiveness through decomposition of the mathematical model on productivity and employment.

Klíčová slova: regionální rozvoj, ekonomický růst, firemní konkurenceschopnost, regionální konkurenceschopnost, faktory konkurenceschopnosti

Keywords: regional development, economic growth, a corporate competitiveness, regional competitiveness, competitiveness factors

1 Úvod

S konkurenceschopností velmi úzce souvisí i rozvoj jako takový. Pojem sám o sobě je velmi široký, stejně jako několikrát zmiňovaná konkurenceschopnost. Bylo by proto zbytečné pátrat po nějaké přesné definici tohoto slova, protože žádná obecně platná neexistuje. V nejužším pojetí je možné si pod „regionálním rozvojem“ představit pouze ekonomický a společenský rozvoj nebo růst určitého územně definovaného celku(ů). V současnosti se však pod tímto označením rozumí obvykle celkový růst socioekonomického potenciálu a úrovně regionů, aktivace využití místního rozvojového potenciálu, zvyšování konkurenceschopnosti apod. Pokud jedna obecně uznávaná definice neexistuje, je možné jich uvádět více a zaměřit se na jejich průnik:

- Vázquez Barquero, A.: Regionálním rozvojem se rozumí ekonomický růst a strukturální změna, která vede ke zvýšení životní úrovně a která zahrnuje přinejmenším tři dimenze – ekonomickou, sociálně-kulturní a politicko-administrativní.
- Institut regionálního rozvoje: Regionální rozvoj je holistický proces, při kterém jsou využity přírodní, ekonomické, sociální a kulturní zdroje regionu pro zlepšení kvality života jeho obyvatelstva, tak aby byla zvýrazněna komparativní výhoda a odlišnost/specifičnost regionu.
- Berman Group: Regionální ekonomický rozvoj je proces strategického partnerství veřejného a soukromého sektoru za účelem realizace iniciativ, jejichž výsledkem jsou investice a vznik nových (zachování stávajících) pracovních míst a postupný růst životní úrovně obyvatelstva v daném regionu. Tyto iniciativy musí být zaměřeny na vytváření podmínek pro podporu růstu produktivity a konkurenceschopnosti firem v soukromém sektoru.

Uvedené tři definice pocházejí od různých typů aktérů (akademik, poradenská firma) zabývajících se regionálním rozvojem. (*Adámek, 2006*)

2 Metodologie

Cílem příspěvku je literární rešerše zahraničních i tuzemských vědeckých publikací, které se týkají konkurenceschopnosti firem a její provázanosti s regionální konkurenceschopností. V závěru příspěvku je použit matematický model analýzy regionální konkurenceschopnosti, který vychází z rozkladu konkurenceschopnosti na produktivitu a zaměstnanost. Je založený na sekundárních datech, která na svých internetových stránkách zveřejnil Český statistický úřad a dokazuje, že role lidských zdrojů je pro zvýšení regionální konkurenceschopnosti nepostradatelná a velmi důležitá.

3 Literární rešerše

3.1 Vymezení pojmu konkurenceschopnost

Podle Ludvíka Čichnovského (2002) existuje konkurenceschopnost a konkurenční prostředí již od okamžiku, kdy se v daném životním prostředí objevily první dva živé organismy, které měly stejné nebo podobné nároky v daném čase na obsazení biotopu a které využívaly ke svému životu stejné nebo podobné zdroje potravy, vody, energií a sloučenin a měly stejné nebo podobné životní projevy a potřeby. V této souvislosti mluví o konkurenci neuvědomělé, tj. reflexní. Konkurence uvědomělá, tj.

cílená a podmíněná myšlenkovými pochody odehrávajícími se v nervové soustavě živých organismů vznikla až s tím, jak se vyvíjel Homo sapiens. Ale konkurence a konkurenceschopnost tak, jak ji známe dnes, vznikala postupně. Od počátku osmdesátých let 20. století patří tyto dva pojmy, a především druhý uvedený, mezi slova, která se užívají velmi často, především v posledních letech.

Z konkurenceschopnosti se stal „sexy“ výraz, jehož je všude plno, ačkoliv málokdo přesně ví, co vůbec toto tajemné slůvko znamená. Proto je nutné si tento ekonomický termín nejdříve stručně rozebrat z lingvistického hlediska, což nám následně pomůže lépe pochopit obsah tohoto výrazu.

3.2 Konkurenceschopnost firmy

Pokud je určitá společnost schopna využít technologické změny ve svůj prospěch rychleji a efektivněji než její konkurenti, projeví se to v její pozici na trhu. Zvyšuje se tak její konkurenceschopnost. Stejně tvrzení platí pochopitelně i pro odvětví nebo celé ekonomiky.

V širším pojetí lze konkurenceschopnost chápat jako souhrn předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a tím i zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy. Konkurenceschopnost firem je charakterizována jako schopnost neustále vykazovat růst produktivity, tj. dosahovat s omezenými vstupy práce a kapitálu vyšších výstupů. Konkurenceschopnost firmy se projevuje získáním, udržením a zvyšováním podílu na národním i mezinárodním trhu. Zlepšování konkurenční pozice firem i ekonomiky jako celku stále více závisí na využívání kvalitativně založených vstupů, ke kterým řadíme výzkum a vývoj, technologický pokrok, zlepšování kvalifikace pracovních sil a především vznik a uplatnění inovací. Ve znalostní ekonomice je za předpoklad a podmínku pro dlouhodobě udržitelný růst a konkurenceschopnost považován komplexní inovační systém, tedy nejen samotný výzkum a vývoj, ale vytváření znalostí v souvislosti s jejich praktickým uplatněním a realizací. Se zohledněním výše zmíněných souvislostí podstatných pro úspěšnost firem i ekonomiky v mezinárodním kontextu lze vymezit čtyři rozměry konkurenceschopnosti:

- technologická (*technology*) konkurenceschopnost – výdaje na výzkum a vývoj, patenty, vědecké publikace
- způsobilostní (*capacity*) konkurenceschopnost – úroveň vzdělání, difúze a technologií a jejich optimální využití, kvalitní ICT infrastruktura
- cenová konkurenceschopnost – v globalizovaném světě dochází k razantnímu snižování nákladů u nediferencovaných produktů a ke stále většímu využití technologií šetřících zdroje: cenovou konkurenční výhodou získávají země s nízkými pracovními náklady (např. Čína, Indie, Ukrajina)
- poptávková konkurenceschopnost – soulad mezi strukturálním vývojem zahraniční poptávky a vývozem země.

Konkurenční schopnost firem je nejen důsledkem jejich tržní adaptability, ale je výrazně ovlivněna i podnikatelským klimatem, v němž se tyto subjekty pohybují. Konkurenční schopnost ekonomiky jako celku, jednotlivých odvětví i konkrétních ekonomických subjektů je také důsledkem úspěšnosti praktické hospodářské politiky vlády. *(Kislingerová, 2008)*

3.3 Regionální konkurenceschopnost

Tradiční výrobní faktory (dostupné přírodní zdroje, objem pracovní síly a disponibilní kapitál) jsou sice pro zvyšování konkurenceschopnosti stále významné, ale ve srovnání s novými „nemateriálními“ výrobními faktory (především schopnost generovat a využívat inovace, kvality lidských zdrojů a schopnosti ekonomických subjektů vzájemně spolupracovat a zvyšovat tak přidanou hodnotu) ustupují do pozadí. „Materiální“ výrobní faktory jsou tedy nezbytné, ale nikoli dostačující pro ekonomickou konkurenceschopnost, resp. ekonomický rozvoj států, regionů, měst a firem. *(Adámek, 2006)*

Uvedená proměna významu jednotlivých faktorů ekonomického rozvoje má množství příčin. Mezi zásadní příčiny patří role technologického rozvoje (rozvoj dopravy, rozvoj informačních a komunikačních technologií, rozvoj post-industriální společnosti doprovázený přechodem od standardizované velkovýroby k flexibilní výrobě s vysokou přidanou hodnotou). Charakter výše zdůrazněné významové změny faktorů ekonomického rozvoje dokládá názorně skutečnost, že vlastní fyzická výroba současné produkce (především zboží, v menší míře služeb) se podílí na výsledné ceně výrobků velmi malou a stále klesající měrou. *(Reich, 1990)*

Důsledkem výše uvedených změn je skutečnost, že význam všech faktorů regionálního ekonomického rozvoje, které lze napodobit nebo relativně levně importovat, klesá. Mnohem větší význam a přínos pro rozvoj spočívá ve faktorech, které nelze snadno napodobit nebo přemístit, např. schopnosti vytvářet inovace a efektivně je zavádět do výrobního systému a flexibilně reagovat na rychle se měnící podmínky na světových trzích (Porter, 1999). Tato schopnost soukromých firem je přeneseně klíčovou konkurenční výhodou měst a regionů, ve kterých jsou tyto aktivity zakotveny, a proto se pozornost aktérů regionálního rozvoje musí zaměřit na identifikaci a následný rozvoj faktorů, které tuto schopnost ovlivňují. Z hlediska konkurenceschopnosti má tedy klíčový význam inovační schopnost místních subjektů a péče o faktory, které tuto schopnost ovlivňují. *(Adámek, 2006)*

3.4 Faktory konkurenceschopnosti

Každý z autorů vymezuje faktory firemní konkurenceschopnosti jinak. Většina z nich se shoduje v rozdělení na ty, co působí v interním prostředí podniku a na externí faktory. Podle autorů *Komárkové a Pirožka (2008)* jsou následující:

- interní faktory konkurenceschopnosti:
 - inovační aktivita
 - schopnost pružně se přizpůsobovat
 - kvalita produktů
 - náklady na pracovní sílu
 - ostatní náklady
 - úroveň kvalifikace pracovníků
 - péče o zákazníky
 - přístup ke zdrojům financování
 - obchodní značka

- externí faktory konkurenceschopnosti:
 - konkurenční boj
 - vyjednávací síla odběratelů
 - vyjednávací síla dodavatelů
 - zájem o pracovní poměr
 - korupce
 - podpora státních orgánů
 - podpora místních orgánů
 - trhy produktů

Regionální ekonomická konkurenceschopnost také není založena pouze nebo převážně na jediném faktoru. Je podmíněna multifaktorově. Velký význam má vzájemná kombinace faktorů, které společně vytvářejí „příznivé lokální prostředí“. To je v současnosti chápáno především jako příznivý endogenní vývoj, zaměřený na vnitřní zdroje regionu, atmosféru, etiku práce, vzájemnou důvěru, spolupráci a efektivní vztahy v regionu. (*Spilková, 2004*)

Dle *Adámka a kol. (2006)* existují tyto klíčové faktory konkurenceschopnosti regionů:

- lidské zdroje
- výzkum, vývoj a inovace
- ekonomická struktura
- přímé zahraniční investice
- dopravní a telekomunikační infrastruktura

Zmíněné faktory ekonomické konkurenceschopnosti lze považovat za základní faktory, které ale zdaleka nejsou jedinými. Význam ostatních faktorů bývá obvykle časově nebo územně omezen. K nim patří například životní prostředí a rozvoj cestovního ruchu, které lze za faktor působící na regionální konkurenceschopnost považovat v dlouhém období. (Adámek, 2006)

3.5 Měření a posuzování konkurenceschopnosti

Jedním z mnoha autorů, kteří se věnují ve svých pracích tématu konkurenceschopnosti, je Robert Huggins. Ve svém článku (Huggins, 2003) představuje tzv. index konkurenceschopnosti (competitiveness index) pro případ Velké Británie. Tento index reflektuje měřitelná kritéria místní konkurenceschopnosti. Většina odborných studií, které se zabývají touto problematikou, zkoumají faktory a indikátory konkurenceschopnosti nezávisle na sobě a Huggins se snaží o pohled na propojenost a vzájemnou podmíněnost těchto faktorů. Ve stejném článku je citována Storperova definice územní konkurenceschopnosti (na místní i regionální úrovni) jako „schopnost místní ekonomiky přitáhnout firmy se stabilními nebo rostoucími podíly na trhu a současně schopnost této regionální ekonomiky zajistit stabilní nebo rostoucí životní standard participujících stran“. Právě posilování konkurenceschopnosti umožňuje regionům (i ostatním správním jednotkám) vytvářet komparativní výhody vůči ostatnímu území. (Storper, 1997)

Při tvorbě indexu konkurenceschopnosti klade Huggins důraz na to, aby dostupná data mohla být srovnána na místní, regionální i národní úrovni. Tím by do určité míry odrážela vzájemnou závislost mezi makroekonomickými výstupy a inovačním podnikatelským prostředím. V článku index prezentuje model tří faktorů obsahující konceptuální rámec konkurenceschopnosti, který je založen na vstupech, výstupech a výsledcích. Lze tedy říci, že máme následující indikátory ekonomické konkurenceschopnosti:

- ekonomické vstupy:
 - počet podniků na obyvatele, resp. ekonomické subjekty podle vybraných právních forem, vzniklé a zaniklé apod.
 - inovační podniky
 - podíl znalostně založených firem (dle zaměstnanosti v IT, telekomunikací, finanční a obchodní služby, média)
 - míra ekonomické aktivity obyvatel
 - zaměstnanci VaV
 - výdaje na VaV
- ekonomické výstupy:
 - regionální HDP/obyvatel
 - hrubý domácí produkt na 1 zaměstnance
 - vývoz v běžných cenách (schopnost uplatnit se na vnějších trzích)
- ekonomické výsledky:
 - průměrné mzdy
 - čistý disponibilní důchod domácností na 1 obyvatele

- míra nezaměstnanosti a její struktura (vzdělání apod.)
- migrační saldo
- míra urbanizace

4 Diskuse

Probíhající globalizační procesy odstartovaly potřebu předefinování role státu v ekonomice, vynutily si přehodnocení znalostí založených na ekonomice a poukázaly na aktuálnost problémů spojených s národní a regionální konkurenceschopností. S národní a regionální konkurenceschopností je samozřejmě spjatá i konkurenceschopnost na úrovni podniku, protože se navzájem ovlivňují.

V roce 2009 byl publikován článek (*Cristina a kol., 2009*), který vychází z toho, že hlavní vliv na regionální konkurenceschopnost mají lidské zdroje. Ty se musí sjednotit jak z kvalitativního hlediska (demografické zdroje a lidské zdroje), tak z kvalitativního (lidský kapitál). Příspěvek je zaměřen především na zlepšení konkurenceschopnosti rumunských regionů prostřednictvím ekonometrického modelu s využitím statistiky, který se ale dá aplikovat na jakýkoliv region.

Analýza role lidských zdrojů na zvýšení regionální výkonnosti musí začínat u konkurenceschopnosti hlavních zdrojů: produktivity a zaměstnanosti. Jako jedna z metod rozkladu na rozvoj regionu je používán následující vztah:

$$\frac{GDP_j}{P_j} = \frac{GDP_j}{E_j} \cdot \frac{E_j}{P_j}$$

kde:

GDP_j - hrubý domácí produkt j-tého regionu

P_j - počet obyvatel v j-tém regionu

E_j – počet ekonomicky aktivních obyvatel v j-tém regionu ($j = 1, 2, \dots, n$).

Kvantifikace každého z faktorů konkurenceschopnosti, produktivity a zaměstnanosti, může být realizovaná prostřednictvím metody analýzy faktorů, která používá soustavu faktorů, které jsou rozděleny na kvantitativní a kvalitativní statistické indexy.

Odhad modelu dokazuje skutečnost, že u všech osmi rumunských regionů mají demografické faktory (jako např. nízká porodnost, migrace, stárnutí, nízká úroveň vzdělání apod.) nepříznivý vliv na práci a zvýšení produktivity, zatímco vyšší úroveň vzdělání obyvatel a investice mají naopak pozitivní dopad.

Provedené výpočty (viz. dále) dokazují, že použitý model pro analýzu vlivu lidských zdrojů na zvýšení regionální výkonnosti musí začínat u konkurenceschopnosti hlavních zdrojů, kterými jsou produktivita a zaměstnanost. Model je založený na sekundárních datech, která jsou přístupná na internetových stránkách Českého statistického úřadu.

Tab. 1: Údaje potřebné pro výpočet regionální konkurenceschopnosti Jihomoravského kraje

Položka/rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
HDP	251 430	264 721	284 441	299 839	325 128	357 437	393 516	379 669
Počet obyvatel	1 128 820	1 129 583	1 130 240	1 130 358	1 132 563	1 140 534	1 147 146	1 151 708
Počet ekonomicky aktivních obyvatel	551 000	553 600	555 400	559 100	560 300	562 600	561 700	568 600

Zdroj: www.czso.cz, 14.10.2011**Tab. 2: Porovnání produktivity a zaměstnanosti Jihomoravského kraje**

Položka/rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
HDP/P	0,223	0,234	0,252	0,265	0,287	0,313	0,343	0,330
HDP/E·E/P	0,223	0,234	0,252	0,265	0,287	0,313	0,343	0,330

Zdroj: vlastní výpočty, 14.10.2011

Provedené výpočty dokazují, že role lidských zdrojů je pro zvýšení regionální konkurenceschopnosti nepostradatelná a velmi důležitá a porovnáním produktivity a zaměstnanosti lze také sledovat a analyzovat regionální konkurenceschopnost, která má značný vliv i na firemní konkurenceschopnost (a naopak).

5 Závěr

Na základě literární rešerše je objasněn pojem konkurenceschopnosti (protože z podstaty obsahu samotného pojmu nevyplývá, jak moc je podnik na trhu úspěšný; pouze nám oznamuje to, že je podnik tak dobrý, že na daném trhu může soutěžit), jaký je rozdíl mezi podnikovou a regionální konkurenceschopností, jaký je vztah mezi nimi a jaké faktory na konkurenceschopnost na obou úrovních mají vliv a ukázat dva pohledy, jak lze měřit i posuzovat regionální konkurenceschopnost. V diskusi je proveden výpočet matematického modelu, jehož prostřednictvím lze analyzovat regionální konkurenci. Výpočet dokázal, že konkurenceschopnost a lidské zdroje se navzájem velmi ovlivňují a že předpoklad, že lidské zdroje jsou považovány za jeden z hlavních faktorů konkurenceschopnosti regionů, je správný.

Jako klíčové faktory konkurenceschopnosti regionů jsou zmiňovány lidské zdroje; věda a výzkum a inovace; ekonomická struktura; přímé zahraniční investice a dopravní a telekomunikační infrastruktura.

Lidské zdroje byly (a mnohdy stále jsou) hodnoceny z hlediska vzdělanostní úrovně. Úroveň vzdělanosti lidských zdrojů je však jen jednou z charakteristik zachycujících přínos lidských zdrojů pro perspektivní rozvojový potenciál firmy i regionu. Dalšími důležitými aspekty jsou oborová struktura vzdělanosti a její vztah k poptávce po pracovní síle na trhu práce (ta podmiňuje okamžitou využitelnost místní pracovní síly bez potřeby rekvalifikací) a psychologické aspekty kvality lidských

zdrojů (protože každá společnost funguje na základě určitého hodnotového systému a preference určitých hodnot má dopad na chování lidí v konkrétních situacích).

Již zmiňovaný posun ve významu „nemateriálních“ výrobních faktorů formuje stále silnější tlak na vytváření a udržení konkurenční výhody prostřednictvím technologického náskoku a kvality produkce. To vyžaduje schopnost neustále a úspěšně *inovovat*. Základem inovací je získávání a aplikace nových znalostí. Hlavní zdroj generování nových znalostí představuje *věda a výzkum (VaV)*. Vzhledem k tomu, že neustálé vzájemné učení a předávání znalostí je považováno za klíčový faktor podporující tvorbu inovací (a tedy produktivity → konkurenceschopnosti → regionálního rozvoje), je důležitou podmínkou inovačního procesu také úzká spolupráce jak mezi výzkumnými a vývojovými institucemi, tak mezi soukromým a veřejným sektorem.

Ekonomická struktura zaměřuje pozornost především na úlohu velkých, malých a středních podniků. Za klíčové subjekty ekonomického rozvoje byly v minulosti považovány „velké“ regionální firmy, které neustále inovují a vytváří početné vazby a impulsy s okolní ekonomikou. Velké firmy disponují také významnými výhodami (např. vytváření úspor z rozsahu, přístup k finančním zdrojům, schopnost překonat ztráty díky finančním rezervám). Se změnou světové ekonomiky směrem k flexibilnější a specializované produkci se pozornost obrátila k malým a středním firmám, které jsou díky této změně schopny konkurovat firmám velkým (zejména s ohledem na jejich vysokou flexibilitu v oblasti inovací, kdy často rychle realizují jednoduché nápady a nezabývají se dlouholetým výzkumem). Konkurenceschopnost regionu tak významným způsobem ovlivňuje odvětvová struktura, ve které by v případě znalostně založené ekonomiky měla převládat vyspělá, technologicky založená odvětví. Podstatná je také dostupnost/přítomnost doplňkových tzv. výrobních služeb (výzkumné, vývojové, konstrukční, poradenské, informační, komerční, finanční), které vedou ke zvýšení konkurenceschopnosti firem nakupující jejich služby.

Se zvyšující se provázaností světové ekonomiky roste význam nadnárodních korporací a *přímých zahraničních investic*. Příchozí přímé zahraniční investice jsou zprostředkovaným (a zprostředkujícím) faktorem ekonomického rozvoje. Ovšem mezi příchod investice a vznik přínosů pro regionální ekonomiku nelze dát rovnítko. Pokud regiony usilují o lákání přímých zahraničních investic, je zapotřebí vytvořit dlouhodobou strategii rozvoje, jejíž součástí bude také intenzivní program péče o podnikatelské prostředí, jinak může být tato aktivita ztrátová pro obě strany.

Posledním z klíčových předpokladů ekonomického růstu je zajištění potřebné *dopravní a telekomunikační infrastruktury*, protože nedostatečná nebo zastaralá infrastruktura podstatně snižuje investiční atraktivitu regionů a měst a tím jejich konkurenceschopnost. S rozvojem telekomunikační infrastruktury v posledních letech dochází ke snižování významu dopravní infrastruktury. Rychlost a kvalita implementace informačních a komunikačních technologií jak soukromým, tak veřejným sektorem totiž určují úspěšnost inovací, zprostředkovávají organizační změny a přispívají ke zvyšování konkurenceschopnosti regionu i jednotlivých firem. Lidé díky nim získávají stále více dovedností a dochází k vytváření moderní a efektivní organizace podnikových procesů (to přispívá ke snížení nákladů na skladování, logistiku a transport a možnosti využít informace a udržovat určité typy kontaktů bez ohledu na geografickou lokalizaci).

Výše diskutované faktory ekonomické konkurenceschopnosti lze považovat za základní faktory. Zdaleka však nejsou jedinými. Význam ostatních faktorů bývá obvykle časově nebo územně omezen. K těmto faktorům patří například životní prostředí a rozvoj cestovního ruchu. Jedno

s druhým úzce souvisí, protože kvalitní životní a atraktivní fyzické prostředí je důležitým potenciálem právě pro rozvoj cestovního ruchu. Základem úspěšné strategie rozvoje cestovního ruchu je ve všech případech schopnost adekvátně zhodnotit reálné možnosti daného území. (Adámek, 2006)

Z výše uvedeného je patrné, že na konkurenceschopnost (jak na firemní, tak regionální úrovni) má klíčový význam inovační schopnost subjektů a péče o faktory, které tuto schopnost ovlivňují a všechny jsou vzájemně propojené. A firemní konkurenceschopnost má zásadní vliv na konkurenceschopnost každého regionu.

Literatura

- [1] ADÁMEK, P. CSANK, P. ŽÍŽALOVÁ, P. Regionální hospodářská konkurenceschopnost: příručka pro představitele veřejné správy (Projekt identifikace klastrů v ČR). Praha, 2006. 16 s. Výzkumná zpráva. CzechInvest, Berman Group.
- [2] CELLINI, R., SOCI, A. *La competitività*, DSE Working Paper No. 292, Bologna: Università di Bologna. 2007.
- [3] CRISTINA, D. G., MIHAI, D., ILEANU, B. Regional Competitiveness development based on human resources. *Annals of the University of Oradea: Economic Science Series*. 2009, roč. 18, č. 2, s. 645-653. ISSN 1582-9383.
- [4] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti I*. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [5] HUGGINS, R. Creating a UK Competitiveness Index: Regional and Local Benchmarking. In *Regional Studies*. 2003, roč. 37, č. 1, s. 89-96.
- [6] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008. 590 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [7] PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press. 1999. 855 s. ISBN 0-684-84147-9.
- [8] REICH, R. B. *Dílo národů: příprava na kapitalismus 21. století*. Praha: Prostor. 1990. 461 s. ISBN 80-7260-064-8
- [9] SLANÝ, A. a kol. *Konkurenceschopnost české ekonomiky: vývojové trendy*. Brno: Masarykova univerzita. 2006. 375 s. ISBN 80-210-4157-9.
- [10] SPILKOVÁ, J. Kontaktní systémy, moderní aglomerační výhody a zahraniční investoři. In *Geografie – sborník ČGS*. 2004, roč. 109, č. 3, s. 252-265.
- [11] STORPER, M. *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*. New York: Guilford. 1997. 338 s. ISBN 1-57230-315-8.

Kontakt na autory:

Ing. Michala Strnadová

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská

Kolejní 2906/4

612 00 Brno, eská republika

email: strnadova@fbm.vutbr.cz

Krátká informace o autorech :

Je absolventkou Fakulty podnikatelské VUT v Brně, oboru Řízení a ekonomika podniku. Od roku 2010 působí na Fakultě podnikatelské na Ústavu financí jako interní doktorand. V rámci svých pedagogických a vědecko-výzkumných činností se zaměřuje na hodnotu podniku, ekonomickou výkonnost a financování malých a středních podniků. Od roku 2011 je spoluředitelkou specifického výzkumu, který se zabývá rozvojem poznatků ke zdokonalování informační podpory ekonomického řízení podniku.

LOBBING JAKO JEDNA Z FOREM KOMUNIKACE V OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI A KONTEXTOVÉ OTÁZKY

LOBBYING AS ONE OF THE FORMS OF COMMUNICATION IN CIVIL SOCIETY AND CONTEXTUAL ISSUES

Vladimíra ŘÍHOVÁ

VŠE Praha

Anotace: Příspěvek se zabývá lobbingem jako legitimní formou komunikace v demokratické společnosti. Poukazuje na možné ekonomické souvislosti, zamýšlí se nad praktickými a teoretickými důsledky.

Abstract: The paper deals with lobbying as a legitimate form of communication in a democratic society. It shows the possible economic context, intends to the theoretical and practical implications.

Klíčová slova: lobbing, dobývání renty, regulace, zájmy

Keywords: lobbying, rent-seeking, regulativ, interests

1 Lobbing a vše co s ním souvisí

Co je lobbing, kdo je lobbista a kdo je lobbovaný, regulace lobbingu, kde a jak lobbovat, institucionalizace lobbingu jsou témata, která lze označit v teorii jako ekonomicko-politologická či v praxi jako hospodářsko-politická. Lobbing je legitimní nástroj komunikace a rozhodování v demokratickém politickém systému, je potřebný pro zachování plurality a ovlivňuje stav demokracie v zemi. Lobbingové aktivity jsou uskutečňovány jednotlivými aktéry a mají své praktické důsledky v životě jednotlivců i celé společnosti. V teoretické rovině souvisí lobbing s pojmy společenský blahobyt (Rothbard, 1956), dobývání renty (Graziano, 2001; Schendelen, 2004), predátorské chování subjektů (v ekonomice i v politice), zájmové skupiny (Kadeřábková, Spěváček, Žák, 2003; Fiala, 1999), rozhodování ekonomických subjektů a veřejná volba; souvisí s vytvářením prostoru a podmínek pro dobývání renty, s regulací či samoregulací, s korupcí a se střetem zájmů (Tullock, 1996; Brokl, 2002; Mlčoch, 1997; Frič, 1999; Klvačová, 2005, 2006; Reschová 2002), s kvantifikací důsledků lobbingu a s vyhodnocením efektivity lobbingu. K nejcitovanějším a tím i k nejznámějším vymezením lobbingu patří definice Luigi Graziana. Lobbing je „specializovaná a odborná reprezentace prostřednictvím široké škály prostředků, které v zásadě vylučují korupční výměnu služeb; ve své povaze velmi odlišná od obecné nespécializované reprezentace, kterou zajišťují volení zástupci. Jako reprezentant partikulárních zájmů lobbista dodává informace a technicko-odborné expertízy, které mohou být užitečné a někdy rozhodující při definování legislativní a správní regulace“ (Graziani, 1998).

Je možné lobbing založit na morálních principech a na volné soutěži? Může platit předpoklad, že čím více bude na trhu lobbistů, tím dojde k větší podpoře otevřenosti a soutěživosti systému? Přinutí „ostrá“ konkurence zájmové skupiny, které si budují svoji lobbistickou pozici, profesionalizovat své jednání? Co znamená „profesionalizace“ jednání? Patří k ní i tzv. znalost „tří P“

– persons, positions, procedures (Schendelen, 2004). Každou „hrací plochu“ neboli arénu charakterizují aktéři, témata, čas a hranice arény. Arénová analýza musí zahrnovat postoje, motivace, zájmy chování aktérů v rozhodovacím procesu; měla by dát odpovědi na otázky, např. Kdo jsou moji spojenci? Kdo jsou moji protivníci? Jaké máme časové možnosti? Kdo je zasvěcený do problematiky? a další. V neposlední řadě je naprosto nezbytným předpokladem úspěšnosti lobbingu výborná znalost rozhodovacího procesu, který se chystáme ovlivnit.

Lze připustit, že soutěž mezi lobbistickými skupinami by mohla probíhat. Bude zcela jistě záležet kromě jiného i na tom, jaký jim stát pro soutěžení vytvoří „rámec“ (pokud použijeme tento často užívaný pojem). A právě o parametrech rámce je vedena v současné době více či méně intenzivně diskuse (časované „zviditelnění“ tématu souvisí pravděpodobně i s nastolováním témat pro veřejnost tzv. agenda setting, potažmo pro voliče).

Skupiny příznivců a odpůrců regulace se ptou, zda je lépe ponechat lobbing samoregulaci na základě etických pravidel, nebo pravidel trhu, nebo mu „vnutit“ institucionální pravidla. Mezi nejfrekventovanější argumenty „proti“ formalizaci lobbingu patří např. tvrzení, že vědomě dojde k vytvoření dalšího institucionalizovaného prostoru pro výjimky a obcházení nařízení. Lze předpokládat, že vytvořením další nedokonalé regulační instituce stát do jisté míry přispěje k rozvoji predátorského chování jednotlivých subjektů v ekonomice? Naprosto legitimní je najít odpovědi na otázky typu: Budou náklady dobývání renty těchto subjektů vyšší nebo nižší než před institucionalizací? Bude proces jednodušší nebo složitější, kdo zavedením získá a kdo ztratí?

Důsledky praktické aplikace lobbingu v hospodářské politice a dopady do ekonomiky státu se tedy mohou u některých subjektů trhu projevit v potřebě korigovat lobbing, korigovat a kontrolovat preference a motivace v rozhodování konkrétních ekonomických subjektů. V případě, že si chceme odpovědět na otázku: „Který ze subjektů trhu má potřebu a největší zájem na korigování lobbingu?“, jedna z možných odpovědí může být i taková, že patrně ten, kdo ještě v lobbistických strukturách není etablován, kdo si ještě „neosvojil nepsaná pravidla“ lobbingu a bude mít tedy díky předem definovaným pravidlům nižší transakční náklady. Zavedené lobbistické subjekty dle pravidel trhu nemohou mít zájem na vstupu „konkurence“ do „svého“ oboru. Představitelé veřejné správy pravděpodobně také ne, protože vysvětlovat veřejnosti, proč zvolili řešení „ve jménu veřejného blaha“, které vyhovuje více „jedné“ zájmové skupině než „druhé“ a nejedná se o korupci, je poměrně náročná a permanentní činnost. Má na zprůhlednění a zjednodušení lobbingového procesu zájem „široká“ veřejnost? Může být lobbing „policí“, která hlídá, aby představitelé veřejné správy jednali ve veřejném zájmu? Homo economicus (tedy i lobbista či představitel veřejné správy) hledá způsoby maximalizace vlastního užitku současně s minimalizací nákladů, učí se z chyb a neopakuje je. Navíc je třeba v našich úvahách respektovat striktní východisko „metodologického individualismu“ – stát, veřejná správa, veřejné blaho jsou abstrakce, za nimiž musíme vidět konkrétní a jednající jednotlivce s jejich motivacemi a zájmy.

V současné době vítězí myšlenka regulace lobbingu formou právní úpravy. Jejich nositelé se domnívají, že přijetí zákona o transparentním lobbingu je právě jednou z cest, jak změnit veřejné mínění, které chápe lobbing jako něčeho nekalého. Záměrem je zprůhlednit politiku a zároveň umožnit občanům vykonávat jejich právo na veřejnou kontrolu zákonodárského procesu a tvorby důležitých rozhodnutí. Aby byla tato regulace skutečně účinná a funkční, je třeba, aby připravovaná právní úprava byla součástí širšího právního rámce (např. zákon č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů; zákon 90/1995 Sb., o jednacím řádu Poslanecké sněmovny; novela zákona č. 218/2002 Sb., služební

zákon, zákon regulující financování politických stran apod. Veřejnost má právo vědět, na základě čeho držitelé veřejné moci činili a činí svá rozhodnutí včetně skutečnosti, kdo tato rozhodnutí ovlivnil. Dlouhodobým a permanentním důsledkem a výsledkem by měla být větší důvěra veřejnosti v politiku i v politiky.

2 Lobbing a dobývání renty

Jaké jsou praktické důsledky lobbingu? Jedním z nich může být ztráta blahobytu vyvolaná dobýváním renty. Pokles společenského blahobytu podle Abrama Bergsona (Bergson, 1938) spočívá v tom, že celkový prospěch členů zájmové skupiny, který jim plyne z prosazení určitého rozhodnutí, je menší než celková ztráta, která z rozhodnutí plyne ostatním. Představitelé školy veřejné volby ukazují selhání vlády v zajišťování veřejného blahobytu a modelují subjekty na politických trzích pomocí individuálního sebezájmu.

Předpokladem a myšlenkovým východiskem našich úvah je paradigma neoliberalismu s požadavky na minimalizaci role státu a maximální otevřenost ekonomiky. Subjekty trhu se mohou chovat různými způsoby - jako „dobývání renty“ označujeme takové chování, ve kterém usilují o získání výhody na trhu. Koncepti dobývání renty rozvinuli zejména ekonomové James Buchanan (1965) a Gordon Tullock (1967) v teorii veřejné volby a A. Kruegerová (1974), která ve svém známém článku „The Political Economy of the Rent-Seeking Society“ označila dobývání renty jako „dominantní vlastnost světa“. Myšlenky o nevyhnutelnosti a všudypřítomnosti dobývání renty pak opakovali v různých statích další ekonomové (Medema, 1991). James Buchanan vymezil tři skupiny výdajů nezbytných pro realizaci renty: náklady potenciálních monopolistů, náklady vládních úředníků, poškození třetích stran.

Zastírají dobytelné renty své skutečné cíle předstíráním obecné prospěšnosti? Co všechno zahrnujeme pod pojem „obecná prospěšnost“? Je lobbing jediný a hlavní nástroj, který používají? Pokud hledáme odpověď na první otázku, domnívám se, že ve většině případů ano; obvykle totiž dobytelné renty potřebují získat podporu dalších skupin či „široké“ veřejnosti, která by je nepodpořila, pokud by jí tato podpora nepřinesla skutečný či zdánlivý „obecný či veřejný prospěch“. Proč by měla podporovat výhody pro jiné v případě, že jí se „to“ netýká? Popřela by tím i mj. předpoklad homo economicus. Právě zde existuje velké nebezpečí, které vytvářejí lobbistické skupiny, které pronikly do systému, jsou dostatečně etablované v aréně, mohou ostatním stavět do cesty bariéry, vytvářet koalice či uzavřené „kliky“. Může dojít k manipulaci s procesy, k narušování svobod ostatních, k přetěžování systému na vstupu a k snížení přehlednosti a průhlednosti. Obecná či veřejná prospěšnost je v současnosti vymezena jako „aktivita, z níž mají užitek a prospěch občané dané komunity nebo regionu či státu; činnost, která je v souladu s veřejným zájmem, přičemž hledisko výnosnosti je druhořadé“ (Dohnalová, Malina, 2006). Odpověď na třetí otázku: kromě lobbingu zcela jistě existují další nástroje – referenda a iniciativy jako legální formy a korupce jako nelegální forma.

Kdo patří mezi „těžaře“? Mají z vydobyté renty prospěch pouze její dobytelné? Je třeba říci, že v mnoha případech existují „přímí“ dobytelné – uživatelé renty a „nepřímí“ uživatelé. Kdo z nich získává více v poměru k vynaloženým nákladům?

Je namísto říci, že pokud uvažujeme ekonomické souvislosti lobbingu a trhu, máme na mysli nedokonale konkurenční trh jak „ekonomický“, tak i „politický“. V nedokonalé politické konkurenci existují dvě základní formy: monopolní postavení výkonné moci ve vztahu k opozici a monopolní postavení *classe politique* a dobře organizovaných zájmových skupin ve vztahu k voličům a občanům. Zejména ve výše uvedené druhé formě nedokonalé politické konkurence najdeme charakteristické znaky selhávání politického trhu: „politici sledují své vlastní zájmy, jsou nedokonale informováni o voličských preferencích, mají příliš velký prostor pro diskreční jednání, jejich volební sliby nejsou závazné, voliči disponují asymetrickými informacemi“ (Chmelík, 2009). Dochází tak k vytvoření vhodného prostředí pro vznik kartelu etablovaných politiků (*classe politique*) a realizaci jeho renty na úkor spotřebitelského přebytku řadových občanů zcela v souladu s předpokladem maximalizace užítka a minimalizace nákladů při naplňování svých osobních zájmů.

„Pokud normativní základ ekonomie – metodologický individualismus – zůstává validní při přechodu od analýzy tržního hospodářství k analýze souvislostí v politické sféře, potom odpověď na zásadní otázku, před kterou stojí hospodářsko-politické poradenství, totiž jak co nejlépe reprezentovat a koordinovat potřeby a přání občanů v oblasti politiky, spočívá ve zvýšení kvality konkurence na politických trzích“ (Frey, Bohnet, 2001). Neoklasické teoretické koncepce zdůvodňují tezi, že tržní mechanismus vytváří dostatečné předpoklady pro efektivní využívání ekonomických zdrojů. „Stát, který příliš do chodu ekonomiky nezasahuje, nenechává ani příliš velký prostor pro vyhledávání rentní aktivity“ (Klusoň, 2003). Co to znamená „příliš nezasahuje“; opět před námi leží otázka míry státních zásahů a regulací. Kde, v jakých oblastech by měl tedy stát „zasahovat“? V takových oblastech, ve kterých je trh neefektivní tzn. kdy dochází k tzv. tržnímu selhání. Mezi hlavní příčiny selhání trhu patří existence veřejných statků, externalit a přirozených monopolů. Pokud selhává trh, měl by „nastoupit“ veřejný sektor, jehož existence není daná jen výše uvedenými ekonomickými faktory; mezi mimoekonomické faktory fungování veřejného sektoru obecně patří snaha mírnit nerovnosti mezi subjekty a potřeba vyšší autoritativní moci ve společnosti.

V teorii dobývání renty vzniká monopol převážně jako výsledek vládní regulace. „Ačkoliv se připouští, že monopol podnikatele může vzejít z dokonalé konkurence (Tullock, 2005: part one), tak drtivá většina autorů ve vlastních příkladech uvažuje pouze monopol administrativní“ (Otáhal, 2007). Takový monopol, který je společensky neefektivní a jehož jedním z důsledků je zvýšení ceny. „Jak vyplývá z teorie, rentu lze prakticky realizovat v momentu, kdy „vlastník obdrží platbu, která převyšuje částku, kterou může vyzískat využitím vlastního zdroje druhým nejvýhodnějším způsobem“ (Tollison, 1982). Jinak zvýhodněný podnikatel nabývá příjem přesahující důchod výrobních faktorů, jež jsou výrobní faktory schopny získat v alternativních, dokonale konkurenčních, využitích. Podle standardního výkladu monopolu se ale takto definovaná renta rovná kladnému ekonomickému zisku“ (Otáhal, 2007).

O státním zásahu, ať je společensky prospěšný nebo ne, bezpochyby rozhoduje politik nebo byrokrat. Má diskreční rozhodovací pravomoci a tím také možnost vytvářet nebo přidělovat privilegia podnikatelům. V rent seekingové literatuře se hlavně zmiňují privilegia v podobě licencí, patentů, tarifů, regulačních omezení, daňových zákonů nebo cel omezujících podnikatelovu konkurenci (Bhagwatti, 1982; Tullock, 1996). Čím větší volnost rozhodovací pravomoci úředník nebo politik má, tím snazší je získání privilegia podnikatelem. Aby mohlo být zabráněno přidělování společensky nákladných privilegií, je proto třeba rozhodování úředníka nebo politika svázat pevnými pravidly.

Nabízí se dvě otázky: zda je toto řešení či zvolená cesta optimální a zda nekompromisní pravidla omezí diskreci politiků a úředníků a zbaví podnikatele chuti na „nespolečenskou“ rentu.

Závěr

Poměrně dost prostoru je v dostupné literatuře věnováno zkoumání „co to je lobbying“, „regulovat nebo ne“, „negativa lobbyingu“; autoři se zaměřují na „manuál“ – jak lobbovat – jak ovlivňovat či přenášet informace. Příklady lobbyingu v jednotlivých oblastech tržního prostředí nejen existují, ale jsou i zmapovány. Téma lobbyingu má mj. i své ekonomické konsekvence a dopady v praktické i teoretické rovině. Smyslem tohoto textu bylo nabídnout část či výšeč celostního pohledu na dané téma. Závěrem lze říci, že bez ohledu na snahy o regulaci lobbyingu, funguje nejen jako nástroj komunikace a prosazování zájmů, ale mj. i jako nástroj pro dobývání renty; jako nástroj, který v ekonomické sféře ovlivňuje přímo i nepřímo redistribuci důchodů, alokaci zdrojů a jejich efektivitu. Vedle pozitivního působení má lobbying pochopitelně i případné negativní dopady, které lze omezit působením v několika vzájemně propojených oblastech: velká konkurence lobbistických skupin, velké riziko skandalizace lobbistických skupin „usazených“ v aréně, profesionalizace jednotlivých lobbistických uskupení a kvantifikace dopadů lobbistických vlivů.

Literatura

- [1] BERGSON, A. A reformulation of certain aspects of welfare economics. *Quarterly journal of economics*, Vol. 52, No. 4, 1938, str. 310 – 334
- [2] BHAGWATTI, J. Directly Unproductive, Profit-Seeking (DUP) Activities. *The Journal of Political Economy*, Vol. 90, No. 5, 988-1002, 1982.
- [3] BROKL, L. Hledání občanské společnosti. Studie národohospodářského ústavu Josefa Hlávky. Praha: NHÚ Josefa Hlávky, 2002.
- [4] DOHNALOVÁ, M. - MALINA, J. Slovník antropologické občanské společnosti. Praha: CERM, 2006.
- [5] FIALA, P. Definice zájmových skupin. K některým teoretickým problémům politologického výzkumu organizovaných zájmů. *Politologický časopis*, ročník VI., 1/1999, s. 52-59.
- [6] FREY, B. S.; BOHNET, I. Democracy by Competition: Referenda and Federalism in Switzerland. In ELAZAR, D. J. (ed.). *Commonwealth: The Other Road to Democracy. The Swiss Model of Democratic Self-Government*. Lanham (MD) : Lexington Books, s. 153–156, 2001
- [7] FRIČ, P. Korupce na český způsob. Praha: Nakladatelství G plus G, 1999.
- [8] GRAZIANO, L. Lobbying and the Public Interest. In Clayes, P.H. – C.Gobin, C. – Smets, I. – Winand, P.: *Lobbyisme, pluralisme et intégration européenne/Lobbying, Pluralism and European Integration*. Brusel, PIE-EIP 1998, s. 43.
- [9] GRAZIANO, L. *Lobbying, Pluralism and Democracy*. New York: Palgrave, 2001.
- [10] CHMELÍK, P. Význam nástrojů přímé demokracie pro kvalitu politické konkurence na národní i lokální úrovni. *Acta Oeconomica Pragensia*, 5/2009. s. 70 – 88.
- [11] KADEŘÁBKOVÁ, A., SPĚVÁČEK, V., ŽÁK, M. Růst, stabilita a konkurenceschopnost: aktuální problémy české ekonomiky na cestě do EU. Praha: Linde, 2003.
- [12] KLUSOŇ, V. *Instituce a odpovědnost*. Praha: Karolinum, 2003.
- [13] KLVAČOVÁ, E. a kol. *Státní pomoc, nebo dobývání renty?* Praha: Professional Publishing, 2005.
- [14] KLVAČOVÁ, E. a kol. *Dobývání renty: Teorie a praxe*. Praha: Professional Publishing, 2006.

- [15]KRUEGER, A. O. The Political Economy of the Rent-Seeking Society. The American Economic Review, Vol. 64, No. 3, 291-303, 1974.
- [16]MEDEMA, G.S. Another Look at the Problem of Rent Seeking. Journal of Economic Issues, 15, č.4, 1049-65, 1991.
- [17]MLČOCH, L. Zastřená vize ekonomické transformace. Praha: Karolinum, 1997.
- [18]OTÁHAL, T. Teorie korupce: Kterou použít? (Working paper, No. 23/2007.) Brno: CVKS MU, 2007.
- [19]RESCHOVÁ, J. Úvodem o lobbování a lobbistech. *Současná Evropa a Česká republika*, 2002, roč. 7, č.1, s. 3-12
- [20]ROTHBARD, M., 1956: Towards a Reconstruction of Utility and Welfare Economics, poprvé publikováno v Sennholz, Mary (ed.): On Freedom and Free Enterprise, Princeton NJ: D.Van Nostrand Company, Inc., 1956
- [21]SCHENDELEN, R. VAN Jak lobbovat v Evropské unii aneb Machiavelli v Bruselu. Brno: Barrister &Principál, 2004
- [22]TOLLISON, D. R. Rent Seeking: A Survey. *Kyklos*, Vol. 35, No. 4, 576-602, 1982.
- [23]TULLOCK, G. Corruption Theory and Practise, *Contemporary Economic Policy*, Vol.14, No. 3, 6-13, 1996.
- [24]TULLOCK, G. The Rent-Seeking Society: Selected Works of Gordon Tullock. Ch. Rowly (ed.). Indianapolis, IN: Liberty Fund, Inc, 2005.

Kontakt na autory:

PhDr. Vladimíra Říhová
 Fakulta národohospodářská Vysoká škola ekonomická, Katedra institucionální ekonomie
 nám. W. Churchilla 4,
 130 67 Praha 3
 Česká republika
 xrihv900@vse.cz

Krátká informace o autorech:

interní doktorandka na katedře institucionální ekonomie NH fakulty VŠE; disertační práce na téma Lobbying v neziskovém sektoru a tvorba veřejné politiky; výuka na vysoké škole Cevro Institut, o.p.s.

MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ A ÚČETNÍ STŘEDISKA VE ZDRAVOTNICTVÍ

MANAGERIAL ACCOUNTING AND ACCOUNTING CENTRES IN HEALTH CARE

Ing. Jaroslav ZLÁMAL, Ph.D., Ing. Jana BELLOVÁ, Ph.D.,

Anotace: Článek pojednává o možnosti rozdílné skladby středisek ve zdravotnictví, především ve větších nemocnicích a jejich sledování pomocí manažerského účetnictví. Je provedena analýza možných typů středisek, jejich stručná charakteristika a uplatnění ve zdravotnictví. Střediska jsou zapojena v informační soustavě jednak evidenčními procesy, jednak sledováním stavů a procesů pomocí manažerského účetnictví. Článek přináší stručný historický vývoj tohoto typu účetnictví a jeho možné formy v současné době.

Abstract: The article explores the possibility of different composition of accounting centers in health care mainly in larger hospitals and keeping track of them through managerial accounting. It contains an analysis of possible types of accounting centers, their brief characteristics and function in health care. The accounting centers are integrated in the information system both through evidence processes and tracking status and processes of managerial accounting. The article presents brief historical development of this type of accounting and its possible forms nowadays.

Klíčová slova: manažerské účetnictví, střediska ve zdravotnictví, zdravotnictví

Keywords: managerial accounting, account centres, health care

Afiliace ke grantu: „Inovace studijních disciplín na Ústavu sociálního lékařství a zdravotní politiky LF UP v Olomouci“ registračního čísla CZ.1.07/2.2.00/15.0292.

Co je to manažerské účetnictví

Manažerské účetnictví zachycuje procesy a stavy uvnitř určitého hospodářského systému, v našem případě analýzy pak v interním systému většího zdravotnického zařízení typu nemocnice. K jeho zavedení je třeba nejprve vyčlenit jednotlivé typy středisek, rozhodnout se pro jejich skladbu, která může být rozdílná a uspořádat vnitřní účetní soustavu tak, aby harmonizovala s komplexním finančním účetnictvím.

Základní členění subsystémů uvnitř zdravotnického systému zachycuje obvykle pouze globální rozložení hlavních a nutných subsystémů, které jsou ještě dále podrobněji členěny. Tak například útvar zásobování může být ještě vnitřně rozdělen na oddělení zabývající se nákupem léků a zdravotnické techniky či odděleními zabývajícími se zásobováním režijními materiály jako jsou čisticí prostředky či zajišťujícími stravu, praní prádla, odpadovým hospodářstvím, malováním, dodávkami vody, plynu, elektřiny apod.

Z hlediska ekonomického posuzování a rozboru označujeme všechna tato relativně samostatná oddělení v rámci vyššího organizačního celku jako střediska.

Příklad

Hlavní činnosti zdravotnického zařízení (pro něž bylo toto celé zdravotnické zařízení zřízeno) jsou útvary, tj. střediska, které zajišťují výkony (léčbu). Kdybychom takto například analyzovali fakultní nemocnici budeme hovořit o klinikách (interna, chirurgie, ortopedie atd.) a dalších zdravotnických a lékařských centrech vyšetřování a léčby.

V systému vzájemné spolupráce a navazujících věcných i finančních toků existuje několik typů středisek, jejichž vymezení a ekonomické pojmenování je pro zkoumání vzájemných vstupů a výstupů nejen vlastní podrobné struktury zdravotnického zařízení, ale i pro přesné definování celkových vstupů a výstupů, velmi podstatné.

Současná typologie středisek definuje jejich následující typy. V tomto přehledu uvádíme jen stručné charakteristiky vymezující daný typ.

1. Hospodářské středisko

Je ze všech typů možného ekonomického zařazování na nejvýše hodnoceném a také patří k nejvíce rozšířeným typům středisek. Většinou se manažeři snaží budovat právě tyto typy středisek, v případě, že to nejde, anebo v případě, že by to nebylo účelné, organizují se jiné typy. Hospodářské středisko je charakteristické následujícími znaky:

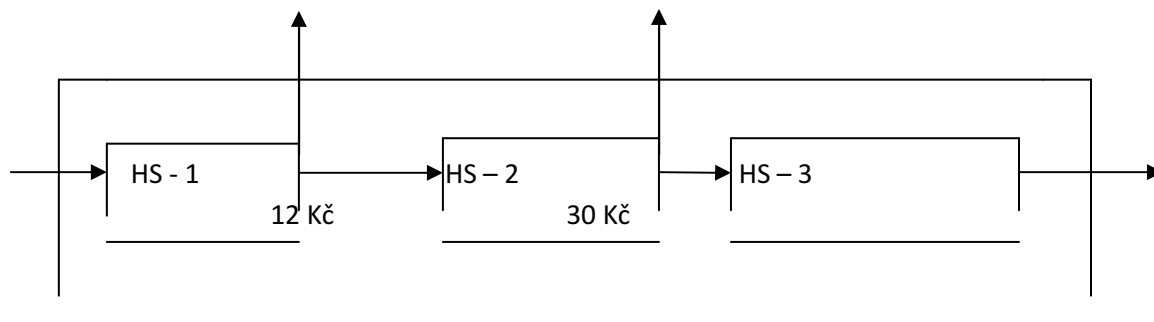
- Je vymezeno a definováno jako *relativně samostatný útvar*, který řídí jeho vedoucí, odpovědný zejména za:
 - vlastní obsahovou činnost HS,
 - jeho personální vybavení,
 - za činnosti, které jsou ekonomicky a účetně definovatelné a navazují na strukturu organizace,
 - hospodářské středisko vykazuje **hospodářský výsledek**, což předpokládá, že eviduje nejen náklady, ale i výnosy,
 - umožňuje realizaci všech činností instituce v oblasti řízení, plánování, rozpočtování, kalkulování a účtování, zejména o stavech a pohybech zásob vlastní výroby,

- Je vybaveno různou mírou odpovědnosti, pravomocí, materiální, technickou a personální základnou.

Stručně bychom tedy mohli definovat takováto střediska jako sice součást organizační struktury, avšak s vysokou mírou samostatnosti, odpovědnosti a hodnocení dle dosaženého hospodářského výsledku.

Graficky bychom mohli znázornit řetězec hospodářských středisek ve vnitřní struktuře organizace dle následujícího obrázku.

Obr. č. 1 Organizace hospodářských středisek a jejich ekonomické návaznosti



Příklad

Dle obrázku č.1

- HS – 1 má náklady ve výši 10 Kč, prodává HS – 2 své výstupy (meziprodukty) ve výši například ve výši 12 Kč, když 2 Kč představuje vnitropodnikový zisk střediska HS – 1, toto středisko však může odprodávat i část své produkce mimo vlastní organizaci (mimo systém). V takovémto případě, by HS – 1 mohlo dosahovat i externího zisku, který by mohl být i vyšší než vnitropodnikový, to však pouze za situace přebytků, tj. po splnění úkolů uvnitř vlastní organizace. Stejný princip vnějších vazeb prodeje a na základě stejných podmínek pak mohou realizovat i všechna ostatní hospodářská střediska.
- HS – 2 **nakupuje** náklady od HS – 1 ve výši 12 Kč, k nim **přidává hodnotu** své práce, dejme tomu ve výši 15 Kč a svůj vnitropodnikový zisk ve výši 3 Kč, celková výstupní vnitropodniková cena pro navazující HS tedy bude činit 30 Kč.
- HS – 3 nakupuje od HS – 2 náklady ve výši 30 Kč, k nim přidává hodnotu své práce ve výši dejme tomu 16 Kč a realizuje vlastní vnější zisk ve výši 4 Kč. Výstupní cena produktu (výkonu, služby) bude pro odběratele (konzumenta, klienta) činit 50 Kč.
Poznámka: celkový zisk realizovaný v produktu činí 9 Kč.

Vnitropodnikové ceny jsou stanoveny organizací, jsou dány managementem celé organizace, všechny HS jsou zavázána je dodržovat. Podotýkáme, že tento princip je možné uplatnit i v rámci dislokace daných středisek mimo území jednoho státu a tento princip vnitropodnikových cen se také využívá u tzv. transnacionálních korporací (TNC) k přelévání zisků do těch zemí, kde je jejich zdanění nejnižší.

Jak vyplývá ze schématu, mohou jednotlivá hospodářská střediska odprodávat své produkty (poskytovat své služby, tedy polotovary, vedlejší produkty, rozpracovanou produkci atd.) nad rámec povinných vztahů uvnitř organizace za ceny, které si sjednají sami se svými odběrateli v rámci svých hospodářských kompetencí.

Hospodářská střediska obvykle vnikají a jsou formovány **dle funkčních hledisek**. Tak bychom mohli například ve zdravotnické organizaci hovořit o HS „doprava“ nebo „fakultní lékárna“ či „laboratoře“.

2. Nákladová střediska

Nákladová střediska vykazují svou činnost vyčíslením nákladů. V řetězci nákladových středisek pak **předávají své produkty** (výkony, služby) následujícímu středisku na úrovni vlastních nákladů (tj. bez jakékoliv formy hospodářského výsledku). Následující nákladové středisko přebírá výstup z předcházejícího nákladového střediska na úrovni vlastních nákladů, k nimž přidává náklady své vlastní činnosti. Takto se od počátku náklady pouze kumulují. Teprve poslední článek v řetězci, který jako poslední již prodává finální výstup (produkt, službu) vně celého systému, tj. vnějšímu odběratelovi (konzumentovi, klientovi) připočítává k celkovým vlastním nákladům hospodářský výsledek a celkový produkt je tak prodán finálnímu spotřebiteli. Nákladová střediska také nemají vlastní vnější výstupy mimo organizaci. Nákladová střediska nemohou být definovány na úrovni hospodářských středisek z několika příčin, jako například:

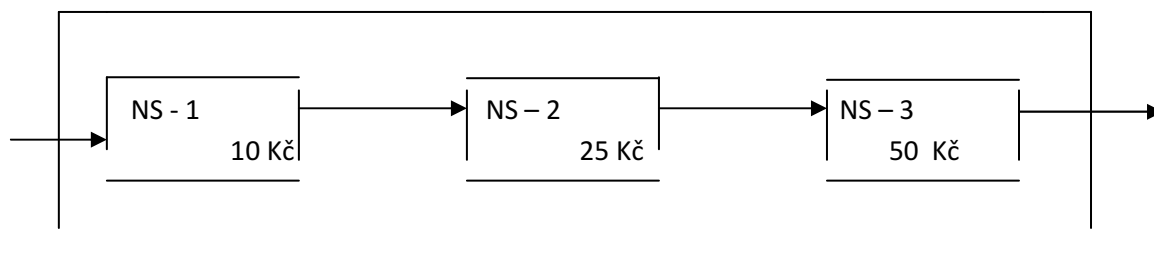
- Nákladové středisko je obvykle součástí vyššího hospodářského střediska, ale je nutné sledovat jeho náklady odděleně,
- Často vzniká praktický problém se zjišťováním (dělením) společných nákladů. Jako příklad uvádíme sledování spotřeby elektrické energie v budově obsahující společné prostory (čekárny, chodby atd.) pro více ordinací.

Při kontrole rozpočtů nákladů u nákladových středisek (dále NS) se postupuje tak, že se skutečné náklady porovnávají s rozpočtem, který se:

- přepočítává na pohyblivý objem produkce (například na měnící se objem pacientů lůžkové části nemocnice) u všech činností, kde proměnná produkce existuje,
- nepřepočítává se (vesměs u správních středisek, kde se používá pevný rozpočet).
Poznámka: to se často používá i u výrobních a jiných hospodářských středisek za předpokladu, kdy se režie na tato střediska rozvrhují.

Graficky bychom si mohli řetězec nákladových středisek znázornit následujícím obrázkem.

Obr. č. 2 Organizace nákladových středisek a jejich ekonomické návaznosti



Příklad

Dle obrázku č. 2

- NS – 1 má náklady ve výši 10 Kč, **předává** NS – 2 své výstupy (meziprodukty) ve výši těchto vlastních nákladů, tj. ve výši 10 Kč,
- NS – 2 **přebírá** náklady od NS – 1 ve výši 10 Kč, k nim **přidává hodnotu** své práce, dejme tomu ve výši 15 Kč, celková výstupní hodnota vlastních nákladů pro navazující NS tedy bude činit 25 Kč,
- NS – 3 přebírá od NS – 2 náklady ve výši 25 Kč, k nim přidává hodnotu své práce ve výši dejme tomu 16 Kč a realizuje celkový vnější zisk ve výši 9 Kč. Výstupní cena produktu (výkonu, služby) bude pro odběratele (konzumenta, klienta) činit 50 Kč.

Odměňování pracovníků nákladových středisek vychází vesměs z možnosti stanovit závislost odměn ve vztahu **k úsporám nákladů**.

Hospodářská a nákladová střediska patří k převažujícím typům středisek. Zhruba se dá říci, že obecně platí, že pokud je to možné, manažeři primárně zřizují hospodářská střediska, teprve v případě, že to není možné, anebo jsou jiné důvody pro zřízení nákladových středisek, zakládají tato nákladová střediska. Existují však i další nuance obou principů hospodaření. Proto dále stručně přinášíme výčet dalších možných typů středisek, které však již nejsou ve zdravotnictví tak frekventovanými pojmy jako výše uvedené pojmy HS a NS, včetně jejich stručné charakteristiky či oblasti použití.

3. Výnosové středisko

Je o období nákladového střediska. Používá se tam, kde je třeba odděleně zachytit výnosy činností včleněných do hospodářského střediska. Například bufet v budově správy vykazuje samostatně výnosy. Odměňování pracovníků a jejich hmotná zainteresovanost se pak na rozdíl od nákladových středisek odvíjí od výkonů nebo přímo výnosů.

4. Ziskové středisko

Je typ hospodářského střediska, kde je vyšší zodpovědnost za tvorbu hospodářského výsledku. Výsledkem však může být i ztráta.

5. Rentabilní středisko

Rentabilní středisko je typ hospodářského střediska, které nese ale zodpovědnost nejen za výši výnosů a nákladů, ale například i za svěřený majetek, jeho pořízování a hospodaření s ním. To je vždy velmi kontroverzní otázka, musí být tedy stanoveno, který management má jaké pravomoci. Musí být jasně definováno, zda například „nepotřebný“ majetek, nadměrné zásoby a jiné majetkové druhy odprodává vrcholový, střední management nebo management první linie.

6. Investiční střediska

Zřizují se v případech rozsáhlejší investiční výstavby, je tedy na ně přenesena pravomoc řízení investic, a to od nákupu (prodeje) až po údržbu a opravy.

7. Zúčtovací střediska

Jsou víceméně pouze účetním pojmem, které nemusejí mít žádnou fyzickou podobu. Jsou to tedy střediska vytvářené většinou uměle (papírově), a to za účelem ryze specializovaným. Příkladem nám budiž zúčtovací středisko pro účtování rozdílů z vnitropodnikových cen, což je také nejčastější případ pro založení tohoto typu středisek.

8. Finanční středisko

Zřizují se obvykle pro zachycování speciálně finančních nákladů (úvěry, úroky, nájmy atd.), které se týkají nákladů celé instituce. Rovněž v tomto případě se jedná o umělý typ střediska, které má pouze papírovou, účetní, nikoliv nutně fyzickou podobu.

9. Neutrální střediska

Jsou zřizovány obvykle dočasně a spíše výjimečně pro zachycení mimořádných nákladů či výnosů (resp. obou forem) pro potřebu jejich vyloučení z běžného objemu správní nebo výrobní režie. Součástí činnosti tohoto střediska je hlavně zjišťování, kdo za tyto výnosy a náklady (to více) zodpovídá.

Obrázky 2/1 a 2/2 zobrazující princip hospodářských a nákladových středisek jsme nakreslili a charakterizovali v jejich čisté podobě. Ve skutečnosti v organizační struktuře institucí (jakož i podniků ve výrobní či obchodní sféře) **existuje řada kombinací**. Je zřejmé, že například velké hospodářské středisko, které samo o sobě tvoří podsystém většího hospodářského celku (většího hospodářského střediska) se může skládat z několika vlastních hospodářských i nákladových středisek. V řadě zdravotnických institucí včetně zdravotnických zařízení většího typu a rozsahu, nalezneme kombinace

hospodářských a nákladových středisek zcela běžně, u velkých nemocnic, zvláště pak nemocnic fakultních nalezneme i střediska rentabilní, zúčtovací, investiční a další.

Rozlišování typů středisek a jejich základní ekonomické charakteristiky (což není nijak zvlášť moderní manažerský a organizační poznatek, neboť například svými hospodářskými středisky v organizaci průmyslu na území ČR byl známý již Tomáš Baťa) nám umožňuje uvést přehled historického vývoje manažerského účetnictví, které se k tomu názvu dostalo až v poslední době, když předcházející desítky let jsou charakteristické jinými názvy i obsahovou náplní činností, výstupů i využití tohoto typu účetnictví. Proto se nyní podíváme na stručný historický exkurs do problematiky dnešního manažerského účetnictví.

Historický vývoj manažerského účetnictví

Manažerské účetnictví je pojem, který se začal užívat až počátkem 90-tých let minulého století v souvislosti s novým zákonem o účetnictví platným od roku 1991, tj. zákonem č. 563(1991 Sb., zákonem o účetnictví, a jeho následujících novel, a který se používá až do dnešní doby.

Jak je známo z předmětu z účetnictví (jímž se dnes rozumí „podvojně účetnictví“), již ze samotných základních funkcí účetnictví vyplývá, že jednou z jeho moderních funkcí je rovněž tzv. **funkce manažerská**, tzn., že tvoří základ pro rozhodování manažerů směřující k dalším opatřením hospodářského charakteru.

Za určité předcházející formy manažerského účetnictví lze považovat historicky vzniklé tři formy účetnictví, které ve stručném přehledu a drobné charakteristice uvádíme.

1. Vnitropodnikové účetnictví

je specificky vymezená soustava účetních postupů , jejichž cílem je:

- shromažďovat, třídit a zpracovávat informace o ekonomických procesech především uvnitř instituce, v jejích definovaných organizačních celcích a mezi nimi,
- informace předávat definovaným uživatelům, tím je především finanční účetnictví, ale rovněž technickým, obchodním a jiným útvarům,
- některé informace mohou být využitelné (nebo i vyžádané) vně instituce (především banky a finanční úřad).

2. Nákladové účetnictví

je často chápáno identicky s vnitropodnikovým účetnictvím. Ale nákladové účetnictví je sice naprostou podstatou vnitropodnikového účetnictví, ale nikoliv jedinou. Do vnitropodnikového účetnictví je nutné a vhodné zahrnout i některá další účtování v oblastech, které dominují ve finančním účetnictví, ale alternativně o nich lze účtovat i v úrovni vnitropodnikové. Jako příklad lze uvést účtování o dlouhodobém hmotném

(případně i nehmotném) dlouhodobém majetku či zásobách (nejen vlastní výrovy, ale i nakupovaných).

3. Provozní účetnictví

je opět často vnímáno jako pojem pro vnitropodnikové účetnictví, nicméně toto označení se vyskytovalo oficiálně do roku 1953, kdy byl zaveden tzv. sovětský systém účetnictví. Pojem byl pak znovuobnoven v roce 1964 obnovou tzv. československého účetnictví.

4. Manažerské účetnictví

je současný pojem pro daný obsah účetnictví, poměrně nový pojem v české účetní historii, (na rozdíl od ostatních evropských systémů), i když řada principů byla používána již předtím.

Manažerské účetnictví je obsahově podstatně šířeji vymezená disciplína než vnitropodnikové (nákladové či provozní) účetnictví .

Obsahově se však manažerské účetnictví odlišuje jak v jednotlivých účetních jednotkách, tak i v různých zemích čili v jednotlivých národních specifikách. Kromě vlastního vnitropodnikového účetnictví do něho v širším pojetí (a to je pojetí, které i my používáme v této publikaci) patří zejména kalkulace, rozpočetnictví, statistika atd.

Součástí manažerského účetnictví v dnešním pojetí je v každém případě zahrnutí vnitropodnikového účetnictví do komplexu všech činností a částí manažerského účetnictví.

Vnitropodnikové účetnictví tak představuje i dnes (avšak v jiném pojetí, závaznosti obsahu i formy) základní součást manažerského účetnictví, tedy to, co jsme označili jako manažerské účetnictví v užším pojetí. Současná právní úprava upravuje vedení vnitropodnikového účetnictví pouze minimálně. Ponechává pouze na účetních jednotkách (ÚJ), aby si stanovily obsah, formu a techniku zpracování vnitropodnikového účetnictví samy podle svých potřeb.

Přesto určité požadavky existují: v „Postupech pro podnikatele v účetnictví“, které vydalo Ministerstvo financí ČR formou „Opatření, kterým se stanoví účtová osnova a postupy“ se uvádí, že:

1) ÚJ musí zabezpečit pro potřeby finančního účetnictví průkazné podklady pro:

- o stavu a změně stavu zásob vytvořených vlastní činností,
- pro vyjádření aktivace vlastních výkonů,
- pro ocenění zásob a ostatních výkonů vytvořených vlastní činností.

2) Vnitropodnikové účetnictví lze organizovat:

- v rámci analytických účtů k syntetickému finančnímu účtu, přičemž se využije účtů, vnitropodnikové náklady“ a „vnitropodnikové výnosy“, které se zařadí účtových skupin 59 a 69,
- v samostatném účetním okruhu, pro který se zvolí účty v rámci volných účtových tříd 8 a 9,
- kombinací výše uvedených možností.

Účty vnitropodnikového účetnictví uvádí ÚJ v účtovém rozvrhu.

Shrnutí

Jak je zřejmé z výčtu historických etap vývoje dnešního pojetí manažerského účetnictví, je typickým znakem této části zachycování účetních případů uvnitř instituce poměrně vysoká volnost jak obsahová, tak i formální. Od zcela povinných postupů, absolutní závaznosti, jednoznačných postupů, přešlo nynější pojetí, ať již v užším, nebo i v širším pojetí pouze k určité formě doporučení i alternativám postupů. Koneckonců samotné vedení manažerského účetnictví je pouze interní věcí subjektů, tím spíše pak jeho forma. Přikláníme k širšímu pojetí manažerského účetnictví a kromě vlastního vedení vnitropodnikového účetnictví tak, jak bylo popsáno v předcházejícím odstavci, vidíme hlavní složky manažerského účetnictví ve vedení kalkulací a rozpočtů.

Literatura a prameny

1. Zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví,

Kontakt na autory:

Ing. Jaroslav Zlámal, Ph.D.

Univerzita Palackého v Olomouci, Lékařská fakulta, Ústav sociálního lékařství a zdravotní politiky

Hněvotínská 3,

772 00 Olomouc

jaroslav.zlamal@upol.cz

Ing. Jana Bellová, Ph.D.

Univerzita Palackého v Olomouci, Právnická fakulta, Katedra financí, finančního práva a národního hospodářství,

Tř. 17. listopadu 8

771 11 Olomouc

Jana.bellova@upol.cz

MATEMATICKÝ PRINCIP LEASINGU MATHEMATICAL PRINCIPLE OF LEASING

Eva BOHANESOVÁ , Jana BELLOVÁ

Katedra matematické analýzy a aplikací matematiky, Přírodovědecká fakulta UP v Olomouci,

Katedra financí, finančního práva a národního hospodářství, Právnická fakulta UP v Olomouci

Anotace: Příspěvek se podrobněji zabývá dvěma základními formami finančního leasingu ve vztahu k vlastnictví předmětu majetku samotnou leasingovou společností s důrazem na finanční leasing. V článku jsou uvedeny matematické vztahy pro výpočet leasingových splátek v případě, že leasingová společnost předmět leasingu vlastní a leasingová společnost předmět leasingu nevlastní a musí předmět leasingu pořizovat na úvěr.

Dále jsou vztahy pro výpočty splátek rozlišeny podle toho, bude-li splátka uhrazována na začátku nebo na konci roku nebo měsíce. Do některých vztahů je též promítnuto navýšení první splátky a odkupní cena. Je ukázán příklad výpočtu leasingové splátky, jestliže dodavatel předmětu leasingu požaduje zálohu předem. Nakonec je v článku uveden příklad na posouzení splnění zákonných podmínek pro to, aby leasingové splátky mohly být považovány za daňově uznatelné výdaje. Všechny uvedené výpočty splátek jsou demonstrovány na konkrétních příkladech. Podnikatelé často vycházejí z předpokladu, že leasingová společnost předmět pronájmu vlastní. Příspěvek přináší podrobnější příklady i v případě, že tomu tak není.

Abstract: The article deals in detail with two main forms of financial leasing in connection to ownership of the object in question by the actual leasing company. Financial leasing is the main aim of the article. In the article there are specified mathematical equations for the calculation of the leasing instalment in the two cases:

a leasing company owns the subject of leasing and a leasing company does not own the subject of leasing and has to finance its acquiring by means of a credit. Further the formulae for the calculation of a leasing instalment are distinguished according the fact if the instalment is paid at the beginning of year or month or at the end of year or month. Advance payment and surrender value are also included in some formulae. An example of the calculation of a leasing instalment in case that a supplier demands an advance on the leasehold subject is shown too. Finally, an example dealing with the problem and conditions of including leasing instalments and advance payment in tax expenses is given. All the calculations of the leasing instalments are demonstrated on the numerical examples. Businessmen often believe that the leasing company is the actual owner of the object of the lease. The article presents examples of situations when it is not the case.

Klíčová slova: leasing, vlastnictví předmětu leasingu, výpočet leasingové splátky

Keywords: leasing, ownership of the object of the lease, calculation of the leasing payments

Afiliace ke grantu: Článek je dedikován projektům „Inovace bakalářského studijního oboru Aplikovaná chemie“ registrovaného pod číslem CZ.1.07/2.2.00/15.0247 a „Modernizace studia aplikované matematiky na PŘF Univerzity Palackého v Olomouci“ CZ.1.07/2.2.00/15.0243.

1. Co je to leasing

Leasing představuje jednu z možností financování pořízení dlouhodobého hmotného majetku. Jeho princip spočívá v pořízení majetku pronajímatelem podle potřeb a přání nájemce za úplatu, na dobu určitou, s možností přechodu majetku do vlastnictví nájemce po ukončení doby pronájmu. Leasing má v současné době řadu podob. Pro podniky jsou nejvýznamnější tyto dvě formy:

1. **leasing operativní (provozní)**, kdy jde o obchodní vztah ujednaný mezi leasingovým pronajímatelem, leasingovou společností a leasingovým nájemcem. Uzavírá se na relativně krátkou dobu pronájmu, která je podstatně kratší, než je doba životnosti nebo doba odepisování předmětu podle platné legislativy. Doba pronájmu bývá sjednána dle požadavků zákazníka. Ukončením řádné doby leasingu zůstává předmět leasingu dále ve vlastnictví pronajímatele
2. **leasing finanční**, kdy jde o obchodní vztah mezi leasingovým pronajímatelem a leasingovým nájemcem, jemuž je pronajat určitý dlouhodobý majetek na dobu většinou stejnou, jako je doba životnosti majetku a s možností předkupního práva na tento majetek po ukončení doby pronájmu.

Typickým příkladem operativního leasingu je pronájem těžké techniky, kdy se podnikateli nevyplatí kupovat potřebné zařízení. Pro finanční leasing je typický nákup osobního automobilu „na leasing“.

Výhodou leasingu je možnost okamžitě získat majetek bez potřebných vlastních prostředků, možnost okamžitého užívání majetku, možnost rychlejšího odpisování a nižšího zdanění majetku. **Nevýhodou** však je, že leasingová společnost účtuje ke splátkám leasingovou marži. V případě, že je nucena vzít úvěr na pořízení předmětu leasingu, promítají se do splátek též úroky z poskytnutého úvěru. Proto je nutné, aby si vedení podniku předem přesně spočítalo, jestli bude schopno splácet leasingové splátky.

Podnikatelé obvykle využívají leasingu, aniž by blíže zkoumali následující varianty. Ty jsou však velmi důležité a podstatné pro možnost zvažování rizika. Většinou mají za to, že leasingová společnost předmět leasingu vlastní. To však nemusí být vždy pravda.

Další text bude věnován výhradně finančnímu leasingu. Konkrétně bude zaměřen na výpočet výše leasingových splátek.

2. Výpočet výše leasingové splátky

Úlohy vedoucí k výpočtu výše leasingové splátky mohou být dvojího typu. Záleží na tom, jestli leasingová společnost vlastní předmět leasingu nebo nevlastní:

- v případě, že **předmět leasingu vlastní**, je postup výpočtu výše splátky jednoduchý, neuvažujeme v něm faktor času,
- v případě, že **předmět leasingu nevlastní**, použije na jeho pořízení úvěr a při výpočtu výše leasingové splátky zohledníme faktor času. Výši splátky pak vypočteme z hodnotové rovnice pomocí příslušného zásobitele nebo umořovatele.

2.1 Výpočet výše leasingové splátky v případě, že leasingová společnost vlastní předmět leasingu

Zadání

Vypočtete výši leasingové splátky osobního automobilu a výši leasingového koeficientu, je-li pořizovací cena 240 000 Kč a leasingová společnost předpokládá pravidelné měsíční splátky po dobu 5 let, s navýšením první splátky o 10% z pořizovací ceny a marží 11,94% z pořizovací ceny.

Řešení

Protože společnost podle nadpisu osobní automobil nevlastní, neuvažujeme faktor času. Hodnota leasingové ceny (LC) je tedy rovna součtu pořizovací ceny (PC) automobilu a marže leasingové společnosti (M):

$$LC = PC + M = PC + 11,94\% PC$$

$$LC = 240\ 000 + 0,1194 * 240\ 000 = 286\ 656 \text{ (Kč)}.$$

Splátku označíme symbolem a . První splátka je navýšena o 10% z pořizovací ceny, tj. o 24 000 Kč. Toto navýšení odečteme od leasingové ceny a zbylou částku „rozpustíme“ do 60 stejných měsíčních splátek (splácíme měsíčně po dobu 5 roků, tj. celkem 60 měsíců):

$$LC - 10\% PC = 60 * a$$

$$a = \frac{LC - 10\% PC}{60} = \frac{286\ 656 - 24\ 000}{60} = 4078 \text{ (Kč)}.$$

Poznámka: Hodnota splátky je zaokrouhlena na celé koruny.

Výše pravidelné měsíční splátky tedy bude 4 078 Kč. Velikost leasingového koeficientu (LK) zjistíme jako poměr leasingové ceny a pořizovací ceny:

$$LK = 286\ 656 / 240\ 000 = 1,194,$$

To znamená, že nákup automobilu prostřednictvím leasingu je 1,1194krát dražší než nákup za pořizovací cenu v hotovosti.

Z výpočtu výše je zřejmé, že leasingovou cenu v případě, že společnost předmět pronájmu vlastní, lze určit dvěma způsoby:

1. jako součet pořizovací ceny a leasingové marže,
2. jako součet všech splátek a navýšení první splátky.

Potom musí platit.

$$LC = PC + M = n * a + N,$$

kde n značí počet splátek zaplacených v době pronájmu a N hodnotu navýšení.

2.2 Výpočet výše leasingové splátky v případě, že leasingová společnost nevlastní předmět leasingu a použije na jeho pořízení úvěr

V tomto případě bude u výpočtu splátky zohledněn faktor času diskontováním (odúročením) příslušných finančních toků pomocí úrokové míry, která je součtem úrokové míry z úvěru a leasingové marže. Na rozdíl od případu, kdy leasingová společnost předmět pronájmu vlastní, je zde tedy leasingová marže vyjádřena v procentech za rok.

Zadání číslo 1

Leasingová společnost poskytla svému nájemci jeřáb s pořizovací cenou 450 tis. Kč formou finančního leasingu s 10 ročními splátkami. Navýšení první splátky činí 20% z pořizovací ceny. Leasingová společnost použije na nákup stroje úvěr od banky s úrokovou mírou 15% p.a. a požaduje marži 5% ročně (5% p.a.) Předpokládáme nulovou odkupní cenu po skončení leasingu. Vypočtete výši leasingové splátky v případě, že jsou placeny vždy a) počátkem roku, b) koncem roku.

Řešení číslo 1

Označme hodnotu leasingové splátky placené počátkem roku symbolem a' , hodnotu leasingové splátky placené koncem roku symbolem a . Při výpočtu výše leasingové splátky zohledníme faktor času. To znamená, že na pořizovací cenu sníženou o navýšení, které se neúročí, budeme pohlížet jako na současnou hodnotu důchodu vypláceného buď počátkem, nebo koncem roku, po dobu 10 let, ve výši rovné leasingové splátce, při neměnné úrokové míře 20% p.a. (sečteme úrokovou míru úvěru a leasingovou marži). Úroková míra použitá v hodnotové rovnici pro přepočty splátek se získá sečtením úrokové míry z úvěru a leasingové marže.

a) Jestliže budou splátky spláceny počátkem každého roku, použijeme následující hodnotovou

rovnici:

$$PC - 20\% PC = a' + \frac{a'}{1+0,2} + \dots + \frac{a'}{(1+0,2)^9} = a' * \frac{1 - \frac{1}{(1+0,2)^{10}}}{1 - \frac{1}{1+0,2}} = a' * \ddot{a}_{10;0,2}, \quad (1)$$

kde PC je pořizovací cena. Složený zlomek v rovnici výše vyjadřuje tzv. *zásobitele předlhůtního* [3], který je roven současné hodnotě jednotkového důchodu vypláceného počátkem každého roku po dobu 10 let při neměnné úrokové míře 20% p.a. Zásobitele předlhůtního označíme symbolem $\ddot{a}_{10;0,2}$. Z rovnice vypočteme hodnotu leasingové splátky (zaokrouhlenou na celé koruny):

$$a' = \frac{PC - 0,2 * PC}{\ddot{a}_{10;0,2}}$$

$$a' = \frac{450\,000 - 0,2 * 450\,000}{5,031} = 71\,556 \text{ (Kč)}.$$

Poznámka: Převrácená hodnota zásobitele, tj. zlomek $1/\ddot{a}_{10;0,2}$, vyjadřuje tzv. *umořovatele předlhůtního* [2], který udává výši splátky z jednotkového úvěru spláceného vždy počátkem roku po dobu 10 let při neměnné úrokové míře 20% p.a. Výpočet výše splátky pak lze vnímat způsobem

$$a' = (450\,000 - 0,2 * 450\,000) * \frac{1}{5,031} = 360\,000 * 0,198\,769 = 71\,556 \text{ (Kč)},$$

kde 0,198 769 je hodnota umořovatele.

b) Jestliže budou splátky spláceny koncem každého roku, použijeme hodnotovou rovnici

$$PC - 20\% PC = \frac{a}{1+0,2} + \frac{a}{(1+0,2)^2} + \dots + \frac{a}{(1+0,2)^{10}} = a * \frac{1 - \frac{1}{(1+0,2)^{10}}}{0,2} = a * a_{10;0,2}, \quad (2)$$

kde PC je pořizovací cena a a splátka koncem roku. Složený zlomek na konci vzorce se nazývá *zásobitel polhůtní* [3], který je roven současné hodnotě jednotkového důchodu vypláceného koncem každého roku po dobu 10 let při neměnné úrokové míře 20% p.a. Zásobitele polhůtního značíme symbolem $a_{10;0,2}$. Pro výši leasingové splátky (zaokrouhlené na celé koruny) platí

$$a = \frac{PC - 20\% PC}{a_{10;0,2}}$$

$$a = \frac{450\,000 - 0,2 * 450\,000}{4,192\,5} = 85\,868 \text{ (Kč)}.$$

Podobně jako v předchozím případě, převrácená hodnota zásobitele polhůtního se nazývá *umořovatel polhůtní* [2] a interpretuje se jako výše splátky z jednotkového úvěru spláceného vždy koncem roku po dobu 10 let při neměnné úrokové míře 20% p.a. Výpočet výše splátky pomocí umořovatele pak vypadá takto:

$$a = (450\,000 - 0,2 * 450\,000) * \frac{1}{4,192\,5} = 360\,000 * 0,238\,523 = 85\,868 \text{ (Kč)}.$$

Vypočteme ještě hodnoty leasingových koeficientů pro oba případy splácení. Pro výpočet leasingového koeficientu neexistuje jediný vzorec. V tomto příkladu určíme hodnoty leasingových koeficientů tak, že součet navýšení a všech splátek poměříme k pořizovací ceně. V případě a) platí

$$LK = \frac{0,2 * 450\,000 + 10 * 71\,557}{450\,000} = 1,79$$

a v případě b) máme

$$LK = \frac{0,2 * 450\,000 + 10 * 85\,868}{450\,000} = 2,11.$$

Závěr číslo 1

V případě splácení počátkem roku činí roční leasingová splátka 71 557 Kč. Celkově nás v tomto případě pořízení automobilu formou leasingu přijde 1,79krát dražší, než kdybychom platili hotově. V případě splácení koncem roku leasingová splátka činí 85 868 Kč a pořízení automobilu formou leasing vyjde 2,11krát dražší než v hotovosti. Splácení počátkem každého roku je výhodnější.

Poznámky k řešení příkladu:

Hodnoty splátek jsou opět zaokrouhleny na celé koruny.

Hodnoty zásobitelů a umořovatelů mohou být pro různé úrokové míry tabelovány. [4]

Při výpočtu splátek, které jsou uhrazovány počátkem každého roku doby nájmu, lze také využít vztahu

$$a' = \frac{a}{1+i}, \quad (3)$$

kde a' označuje splátku počátkem roku, a splátku provedenou koncem roku a i součet úrokové míry a leasingové marže v procentech za rok. Vztah plyne z konstrukce pravých stran hodnotových rovnic (1) a (2). Nejprve se vypočte se splátka a uhrazovaná na konci roku pomocí rovnice (2). Výši splátky provedené počátkem každého roku získáme využitím vztahu (3).

Zadání číslo 2

Uvažujme stejný příklad jako je zadání číslo 1s tím, že odkupní cena na konci doby nájmu bude rovna 1 000 Kč. Vypočteme leaingovou splátku uhrazovanou a) počátkem roku, b) koncem roku.

Řešení číslo 2

a) Pokud budou splátky hrazeny vždy počátkem roku po celou dobu nájmu, vypočteme výši splátky z hodnotové rovnice

$$PC - 20\% PC = a' + \frac{a'}{1+0,2} + \dots + \frac{a'}{(1+0,2)^9} + \frac{OC}{(1+0,2)^{10}}$$
$$PC - 20\% PC = a' * \frac{1 - \frac{1}{(1+0,2)^{10}}}{1 - \frac{1}{1+0,2}} + \frac{OC}{(1+0,2)^{10}},$$

kde opět PC značí pořizovací cenu, a' splátku na začátku roku a OC značí odkupní cenu předmětu pronájmu. Splátku pak vyjádříme a vypočteme takto:

$$a' = \left(PC - 20\% PC - \frac{OC}{(1+0,2)^{10}} \right) * \frac{1 - \frac{1}{1+0,2}}{1 - \frac{1}{(1+0,2)^{10}}}$$
$$a' = \left(360\,000 - \frac{1\,000}{(1+0,2)^{10}} \right) * \frac{1 - \frac{1}{1+0,2}}{1 - \frac{1}{(1+0,2)^{10}}} = 71\,524 \text{ (Kč)}.$$

V případě použití příslušného zásobitele můžeme rovnici k výpočtu výše splátky psát takto:

$$PC - 20\% PC = a' * \ddot{a}_{10;0,2} + \frac{OC}{(1+0,2)^{10}},$$
$$a' = \left(PC - 20\% PC - \frac{OC}{(1+0,2)^{10}} \right) * \frac{1}{\ddot{a}_{10;0,2}},$$
$$a' = \left(360\,000 - \frac{1\,000}{(1+0,2)^{10}} \right) * \frac{1}{5,031} = 71\,524 \text{ (Kč)}.$$

b) Pokud budou splátky hrazeny koncem každého roku, vypočteme výši splátky z hodnotové rovnice

$$PC - 20\% PC = a + \frac{a}{1+0,2} + \dots + \frac{a}{(1+0,2)^{10}} + \frac{OC}{(1+0,2)^{10}}$$

$$PC - 20\% PC = a * \frac{1 - \frac{1}{(1+0,2)^{10}}}{0,2} + \frac{OC}{(1+0,2)^{10}},$$

kde a značí splátku hrazenou koncem každého roku a ostatní značení zůstává stejné jako u předchozího výpočtu. Splátku vyjádříme a vypočteme takto:

$$a = \left(PC - 20\% PC - \frac{OC}{(1+0,2)^{10}} \right) * \frac{0,2}{1 - \frac{1}{(1+0,2)^{10}}}$$

$$a = \left(360\,000 - \frac{1\,000}{(1+0,2)^{10}} \right) * \frac{0,2}{1 - \frac{1}{(1+0,2)^{10}}} = 85\,829 \text{ (Kč)}.$$

S využitím přídrušného zásobitele pak hodnotovou rovnici a vyjádření splátky můžeme zapsat takto:

$$PC - 20\% PC = a * a_{10;0,2} + \frac{OC}{(1+0,2)^{10}},$$

$$a = \left(PC - 20\% PC - \frac{OC}{(1+0,2)^{10}} \right) * \frac{1}{a_{10;0,2}},$$

$$a = \left(360\,000 - \frac{1\,000}{(1+0,2)^{10}} \right) * \frac{1}{4,192\,5} = 85\,829 \text{ (Kč)}.$$

Na závěr příkladu ještě vypočteme leasingový koeficient. V případě splátek uhrazovaných začátkem každého roku doby pronájmu bude koeficient roven

$$LK = \frac{0,2 * 450\,000 + 10 * 71\,524 + 1\,000}{450\,000} = 1,79,$$

v případě uhrazování splátek koncem každého roku výše koeficientu činí

$$LK = \frac{0,2 * 450\,000 + 10 * 85\,829 + 1\,000}{450\,000} = 2,11.$$

Závěr číslo 2: Hodnoty splátek nyní činí 71 524 Kč, je-li uhrazována počátkem každého roku, a 85 829 Kč při uhrazování koncem každého roku. Vlivem zahrnutí odkupní ceny do finančních toků daného

systemu leasingu se v obou případech výše splátek snížila. Na velikost leasingových koeficientů však odkupní cena vliv nemá.

Dosud jsme počítali výši leasingové splátky (nevlastní-li leasingová společnost předmět pronájmu) z pořizovací ceny. V určitých případech však dodavatel předmětu pronájmu předtím, než poskytne tento předmět k prodeji, požaduje zálohu. Potom se vypočte tzv. rekapitalizovaná cena, která je rovna součtu ceny pořizovací a úroku ze zálohy za dobu od data zaplacení zálohy do doby poskytnutí předmětu do pronájmu. V následujícím příkladu bude ukázáno, jak se vypočte leasingová splátka v případě, že je nutné platit zálohu předem. Též bude ukázáno, jakým způsobem se hodnotová rovnice pro výpočet splátky upravuje, jestliže leasingová splátka bude měsíční.

Zadání číslo 3

Leasingová společnost poskytla svému nájemci stroj s pořizovací cenou 450 tis. Kč formou finančního leasingu s měsíčními splátkami uhrazovanými po dobu 10 let. Dodavatel však vyžaduje zálohu ve výši 50 tis. Kč tři měsíce před dodáním stroje. Rekapitalizační procento činí 10%. Předpokládáme odkupní cenu 1 000 Kč v době ukončení pronájmu. Leasingová společnost použije na nákup stroje úvěr od banky s úrokovou mírou 15% p.a. a požaduje marži 5% ročně. Vypočtete výši leasingové splátky v případě, že jsou placeny vždy a) počátkem měsíce, b) koncem měsíce.

Řešení číslo 3

Nejdříve určíme rekapitalizovanou cenu (nebo cenu po rekapitalizaci) jako součet pořizovací ceny a úroku ze zálohy:

$$450\,000 + 50\,000 * 0,1 * 3/12 = 451\,250 \text{ (Kč)}.$$

Při výpočtu výše leasingové splátky opět zohledníme faktor času, tj. pro diskontování jednotlivých finančních toků použijeme úrokovou míru 20% p.a. (součet úrokové míry z úvěru a marže), tentokrát však vydělenou 12. Důvodem vydělení je skutečnost, že splátky budou uhrazovány měsíčně. Finanční toky budou tvořit všechny leasingové splátky a odkupní cena 1 000 Kč. V úloze není dáno navýšení první splátky, budeme je tedy považovat za nulové. Proto rekapitalizovaná cena bude představovat současnou hodnotu důchodu, z něhož každým měsícem bude zaplacena leasingová splátka a na konci doby pronájmu pak odkupní cena. Výpočet výše měsíční leasingové splátky použijeme vztahy s umořovateli z předchozí úlohy.

a) V případě, že splátky jsou placeny počátkem každého měsíce, vypočteme její výši z hodnotové rovnice

$$RK = a^{(12)} + \frac{a^{(12)}}{1 + \frac{0,2}{12}} + \dots + \frac{a^{(12)}}{\left(1 + \frac{0,2}{12}\right)^{119}} + \frac{OC}{\left(1 + \frac{0,2}{12}\right)^{120}},$$

kde $a^{(12)}$ označuje měsíční splátku na počátku roku, RK rekapitalizovanou cenu a OC odkupní cenu. Rovnici lze upravit do tvaru

$$RK = 12 * a^{(12)} * \left(\frac{1 - \frac{1}{\left(1 + \frac{0,2}{12}\right)^{120}}}{1 - \frac{1}{1 + \frac{0,2}{12}}} \right) + \frac{OC}{\left(1 + \frac{0,2}{12}\right)^{120}},$$

kde výraz v závorce vyjadřuje měsíčního zásobitele předlhůtního. [3] Stručně se zapisuje symbolem $\ddot{a}^{(12)}_{120;0,2/12}$, takže hodnotovou rovnici výše pak lze zestručnit způsobem

$$RK = 12 * a^{(12)} * \ddot{a}^{(12)}_{120;0,2/12} + \frac{OC}{\left(1 + \frac{0,2}{12}\right)^{120}}.$$

Odtud již můžeme spočítat výši měsíční splátky:

$$a^{(12)} = \frac{RK - \frac{OC}{\left(1 + \frac{0,2}{12}\right)^{120}}}{12 * \ddot{a}^{(12)}_{120;0,2/12}} = \frac{451\,250 - \frac{1\,000}{\left(1 + \frac{0,2}{12}\right)^{120}}}{12 * 4,383\,9} = 8575 \text{ (Kč)}.$$

Leasingový koeficient určíme jako poměr součtu všech splátek a odkupní ceny k rekapitalizované ceně. Jeho hodnota tedy bude

$$LK = \frac{120 * 8\,575 + 1\,000}{451\,250} = 2,28.$$

b) V případě splácení koncem každého měsíce vypočteme výši splátky z rovnice

$$RK = \frac{a^{(12)}}{1 + \frac{0,2}{12}} + \dots + \frac{a^{(12)}}{\left(1 + \frac{0,2}{12}\right)^{120}} + \frac{OC}{\left(1 + \frac{0,2}{12}\right)^{120}},$$

kde $a^{(12)}$ značí měsíční splátku koncem měsíce a další označení zůstávají stejná. Rovnici po úpravě dostaneme do tvaru

$$RK = 12 * a^{(12)} * \left(\frac{1 - \frac{1}{\left(1 + \frac{0,2}{12}\right)^{120}}}{\frac{0,2}{12}} \right) + \frac{OC}{\left(1 + \frac{0,2}{12}\right)^{120}},$$

kde výraz v závorce vyjadřuje měsíčního zásobitele polhůtního [4] s označením $a^{(12)}_{120;0,2/12}$:

$$RK = 12 * a^{(12)} * a^{(12)}_{120;0,2/12} + \frac{OC}{\left(1 + \frac{0,2}{12}\right)^{120}}.$$

Z rovnice výše už můžeme vypočítat výši splátky:

$$a^{(12)} = \frac{RK - \frac{OC}{\left(1 + \frac{0,2}{12}\right)^{120}}}{12 * a^{(12)}_{120;0,2/12}} = \frac{451\,250 - \frac{1\,000}{\left(1 + \frac{0,2}{12}\right)^{120}}}{12 * 4,312\,1} = 8\,718 \text{ (Kč)}.$$

Leasingový koeficient bude mít hodnotu

$$LK = \frac{120 * 8\,718 + 1\,000}{451\,250} = 2,32.$$

Poznámka: U obou výpočtů lze též použít přílušného umořovatele. Vypočtené výše splátek byly zaokrouhleny na jednotky.

Závěr číslo 3: Výše leasingové splátky v případě splácení počátkem každého roku bude činit 8 575 Kč, v případě splácení koncem každého roku 8 718 Kč. Leasingové koeficienty činí 2,28, v případě splácení počátkem každého roku a 2,32 v případě splácení koncem každého roku.

3. Možnost zahrnutí leasingových splátek do daňově uznatelných výdajů

Následující příklad ukáže, jaké podmínky je potřeba splnit, aby mohly být leasingové splátky zahrnuty do nákladů. Součástí příkladu je citace přímo ze zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. [1,2]

Zadání číslo 4

Jistá společnost uzavřela smlouvu o finančním leasingu na osobní automobil v pořizovací ceně 250 tis. Kč s následným odkoupením. Doba leasingu byla stanovena na 5 let s 60 měsíčními splátkami ve výši 4 341 Kč a navýšením první splátky 25 000 Kč. Podle smlouvy bude automobil po skončení platnosti smlouvy odkoupen za zůstatkovou cenu 1 000 Kč, převeden do vlastnictví společnosti a zahrnut do jejího obchodního majetku. Rozhodněte, zda a v jaké výši si bude moci daná společnost uplatnit v jednotlivých letech leasingové splátky jako náklad na dosažení, zajištění a udržení příjmů.

Řešení číslo 4

Budeme postupovat podle bodů v paragrafu 24 odst. 4 zákona o daních z příjmů platného pro daný rok. V současné době je jeho znění následující:

„Výdaje (náklady) vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů

§ 24

(4) Nájemné u finančního pronájmu s následnou koupí najatého hmotného majetku, který lze podle tohoto zákona odpisovat, se uznává jako výdaj (náklad) za podmínky, že

a) doba nájmu hmotného movitého majetku činí alespoň minimální dobu odpisování uvedenou v [§ 30](#) odst. 1; u hmotného movitého majetku zařazeného v [odpisové skupině 2](#) nebo [3](#) podle přílohy č. 1 k tomuto zákonu lze dobu nájmu zkrátit až o 6 měsíců. U nemovitostí musí doba nájmu trvat nejméně 30 let. Doba nájmu se počítá ode dne, kdy byla věc nájemci přenechána ve stavu způsobilém obvyklému užívání,

b) po ukončení doby nájmu podle písmene a) následuje bezprostředně převod vlastnických práv k předmětu nájmu mezi vlastníkem (pronajímatelem) a nájemcem; přitom kupní cena najatého hmotného majetku není vyšší než zůstatková cena vypočtená ze vstupní ceny evidované u vlastníka, kterou by předmět nájmu měl při rovnoměrném odpisování podle [§ 31](#) odst. 1 písm. a) tohoto zákona k datu prodeje,

c) po ukončení finančního pronájmu s následnou koupí najatého hmotného majetku zahrne poplatník uvedený v [§ 2](#) odkoupený majetek do svého obchodního majetku.

Pokud by ke dni koupě najatá věc byla při rovnoměrném odpisování ([§ 31](#)) již odepsána ve výši 100 % vstupní ceny, neplatí podmínka uvedená v písmenu b). Při změně doby odpisování ([§ 30](#)) se pro účely stanovení minimální doby trvání finančního pronájmu s následnou koupí najatého hmotného majetku podle písmene a) a výše kupní ceny podle písmene b) použije doba odpisování platná v době uzavření smlouvy. Je-li sjednaná doba nájmu kratší, než je stanoveno v písmeni a), uznává se nájemné při splnění ostatních podmínek, stanovených v tomto odstavci, jako výdaj (náklad) u nájemce jen, pokud je kupní cena stanovena podle [§ 24](#) odst. 5 písm. a).“

Zdroj: Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění č. 348/2010 Sb. [online]. c1998-2011, [cit. 2011-09-27]. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast3.aspx>

Řešení číslo 4

a) Osobní automobil patří na základě uvedeného zákona do odpisové skupiny č. 2, které odpovídá odpisovací doba 5let. Podle zadání příkladu je počítáno s dobou pronájmu 5 let, což odpovídá minimální zákonné době odpisování.

Poznámka: Podle zákona by bylo možné zvolit dobu pronájmu jen 4,5 roku.

b) V zadání je uvedeno, že automobil bude po skončení doby nájmu odkoupen za zůstatkovou cenu 1 000 Kč, převeden do vlastnictví společnosti a zahrnut do jejího obchodního majetku. Podle zákona je splněna podmínka převedení do převodu vlastnických práv mezi pronajímatelem a nájemcem. Pokud jde o zůstatkovou cenu, postup je následující:

Vypočteme zůstatkovou cenu automobilu po pěti letech rovnoměrného odpisování. Osobní automobily jsou zařazeny do odpisové skupiny č. 2, sazby pro odpisy činí 11% v prvním roce odpisování a 22,25% v ostatních letech odpisování. [1] Výše odpisů je tedy následující:

odpis v 1. roce $250\,000 * 0,11 = 27\,500$ (Kč),

odpis v 2. - 5. roce $250\,000 * 0,226 = 56\,500$ (Kč).

Zůstatková cena automobilu na konci pátého roku činí

$250\,000 - 27\,500 - 4 * 56\,500 = 0$ (Kč).

Je-li zůstatková cena na konci doby nájmu nulová, neplatí druhá z podmínek týkajících se uznávání leasingových splátek jako výdajů uvedených v zákoně. [1] Automobil tedy může být odkoupen za zůstatkovou cenu 1 000 Kč, přestože je tato cena vyšší než cena získaná po odepisování.

ad c) Jelikož smlouva byla uzavřena s podmínkou následného odkoupení automobilu společností, převedení do jejího vlastnictví a do jejího obchodního majetku, je třetí z podmínek pro uznávání leasingových splátek jakožto daňově uznatelných výdajů též splněna.

Závěr číslo 4: Na základě splnění zákonných podmínek pro uznání leasingových splátek do daňově uznatelných výdajů lze leasingové splátky ve výši 4 341Kč měsíčně s celkovou dobou trvání 5 let vztahující se k leasingu pro osobní automobil pořízený společností považovat za daňově uznatelný výdaj. Rozdělení splátek a akontace pro tento výdaj bude následující:

v 1. roce $1/5 * 25\,000 + 12 * 4\,341 = 57\,092$ (Kč),

v 2. roce $1/5 * 25\,000 + 12 * 4\,341 = 57\,092$ (Kč),

v 3. roce $1/5 * 25\,000 + 12 * 4\,341 = 57\,092$ (Kč).

v 4. roce $1/5 * 25\,000 + 12 * 4\,341 = 57\,092$ (Kč).

v 5. roce $1/5 * 25\,000 + 12 * 4\,341 = 57\,092$ (Kč).

Poznámka: Navýšení první splátky nelze zahrnout v prvním roce doby pronájmu v celkové výši, je nutné ji rozložit rovnoměrně do všech pěti let doby pronájmu, a to kvůli časovému rozlišení nákladů.

4. Shrnutí

Leasing patří mezi základní formy poskytnutí finančních prostředků v případě investic, je to nástroj rychlý, přináší však určitá rizika. Je proto dobré si pomocí takto uvedených matematických vzorců vypočítat anebo alespoň ověřit nutnou finanční zátěž do budoucnosti a možnosti bezproblémových splátek. V případě pochybnosti, napjatosti anebo zvažování možných a pravděpodobných vlivů, které by mohly jakýmkoliv způsobem ohrozit finanční likviditu, je pak lepší dobře a znovu promyslet svou finanční strategii a volit spíše bezpečnější variantu financování.

Příspěvek přináší i tu variantu výpočtu, která není obvyklá, a kterou si často podnikatelé ani nezjišťují. Ale je třeba právě u každého konkrétního případu matematicky propočítat budoucí finanční zátěž a rozhodovat se na základě přesných údajů. K tomu by měl tento příspěvek napomoci.

Literatura a prameny

[1] *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění č. 348/2010 Sb.* [online]. c1998-2011, [cit. 2011-09-27]. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast3.aspx>

[2] HRDÝ, M. a kol. *Sbírka příkladů z podnikových financí*. Plzeň: Západočeská univerzita. 2006., ISBN 8070433965.

[3] BOHANESOVÁ, E. *Finanční matematika 1*. Olomouc: Univerzita Palackého. Přírodovědecká fakulta. 2006. ISBN 8024412942.

[4]. CIPRA, T. *Praktický průvodce finanční a pojistnou matematikou*. 2.vyd. Praha: Ekopress. 2005. ISBN 80-86119-91-2.

Kontakt na autory:

Mgr. Eva Bohanesová, Ph.D.

Univerzita Palackého v Olomouci, Přírodovědecká fakulta, Katedra matematické analýzy a aplikací matematiky,

Tř. 17. listopadu 1192/12

771 46 Olomouc

eva.bohanesova@upol.cz

Ing. Jana Bellová, Ph.D.

Univerzita Palackého v Olomouci, Právnická fakulta, Katedra financí, finančního práva a národního hospodářství,

Tř. 17. listopadu 8

771 11 Olomouc

jana.bellova@upol.cz

MEASUREMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL OF LITHUANIAN CITIES

Rytis KRUSINSKAS, Jurgita BRUNECKIENE

Kaunas University of Technology

Abstract: *This article aims to analyze the possible methodological principles of the measurement of intellectual capital of the city. The intellectual capital of the city depends on various factors and conditions, thus the intellectual capital should be measured in the complex way, taking into account the whole set of economic, social, financial, market, etc. factors, which disclose and let to coordinate this necessary condition for competitiveness and success of the development of the city. In this article the concept of intellectual capital and its applicability at the urban level are analyzed, the organization's intellectual capital valuation models and principles are summarized and adapted to urban intellectual capital measurement. The city intellectual capital balance index is presented in the article. The practical applicability of this index under the example of the main Lithuanian cities justifies this index as an appropriate method of measurement of urban intellectual capital.*

Keywords: *intellectual capital, intellectual capital of a city, intellectual capital measurement, intellectual capital balance index.*

1. Introduction

Particularly after the global economic crises of 2008-2009, Lithuanian cities, as those of many other countries, face major social – economic challenges, partially determined by reasons which can not be influenced by the city. There are many spheres which might be managed more effectively by employing intellectual capital of the city. Its involvement into the city development processes enhances the growth of industry and business competitiveness, improvement of the investment-related climate, establishment of high collective competences related to the city marketing, innovation, management and administration spheres. All this creates preconditions for the city's becoming the city of knowledge.

While the academic understanding of intellectual capital of the city is still forming, the structural components of intellectual capital are still being identified, models on measurement the intellectual capital of a city are still being created in scientific literature, the intellectual capital of a city can be measured in different ways: by analyzing one or several factors of intellectual capital, by adopting models of organization's intellectual capital, creating composite indexes, etc. As every method has its advantages and disadvantages; the scientists seek to find the most reliable, methodologically justified, understandable, convenient to use and objective method, which could be accepted generally and widely used in urban governance.

The research showed that there is the lack of scientific works, which reveal the particularities of the measurement of intellectual capital by a composite index and clear interpretations of the results. Hence, the city intellectual capital index, which would be grounded methodologically and would enable practically measuring the intellectual capital of the cities of the country, is still missing. Lack of

a means of complex measurement of the intellectual capital is becoming one of the obstacles which prevents from forming effective strategies of increase in competitiveness of the cities.

The aim of the article is to create and apply the city's intellectual capital balance index and provide insights of the practical use of this method.

Methods of the research: systemic, comparative and logical scientific literature analysis; empirical research employing systemic analysis of external secondary data.

2. The concept of intellectual capital of the city and methods of measurement it

The concept on intellectual capital of the city is still in the stage of formation, as it exists just for a few decades; therefore it is attached to one of the most recent concepts from the perspective of both management and economic theories and approaches. Authors of this article have noticed that theory on intellectual capital is derived and modified from theory on the knowledge-based organization, which considers analysis of intellectual capital-related problems at the enterprise level as one of the factors for creating and maintenance of the organization's value; whereas at the urban, regional or country level this problem is not sufficiently analysed. Analysis of different concepts on intellectual capital is comprehensively presented in works of both foreign (Stahle, 2008, Andriessen, 2005, Bontis, 2004, Andriesen, Stam, 2005, Brooking, 1996) and Lithuanian (Uziene, 2010) researchers, proving that the concept of intellectual capital is versatile and comprises many inter-effective components.

Authors of this article *define intellectual capital of the city as the total intangible assets, existing in the city and making individuals, communities, enterprises and institutions of the city function, create, update ideas, processes or products by transferring them into results of sustainable development of the city, establishing possibilities for creating economic and social wealth as well as increasing the quality of environment within the city now and in the future.* This definition is the methodological basis for the creation of the city's intellectual capital balance index and measurement of intellectual capital of the city.

Measurement of intellectual capital in a simple way is a difficult problem, because intellectual capital is allocated on various levels: national, regional, urban or organizational. In research literature intellectual capital-related problems are frequently analysed at the organization level. At the city, regional or national level intellectual capital-related problems are seldom analysed. In many cases measurement of intellectual capital was referred to Edvinson, Malone (1997) model, based on measurement of intellectual capital at the organization level, arguing that transfer of measurement concepts from micro into macro level does not differ. Lin, Edvinson (2008), WEF (2007), Stahle, Stahle (2006), Stahle, Bounfour (2008) proved that factors enhancing the country's economic development (intellectual capital is recognized as one of them) are very much dependant on the GDP and macroeconomic factors related to it. Such an analysis of intellectual capital and macroeconomic statistics indicators allows assessing general tendencies on changes within the national GDP and intellectual capital and possible direction of changes within intellectual capital by considering prognoses of statistics indicators.

Sweden was the first country which attempted to measure its intellectual capital in 1996; later in 1999 Israel followed its example. Both countries applied the IC Navigator model. When assessing one region of Sweden - Skane, Christiansson, Rosengren (2004) created the IC of Municipality model,

based on the IC Navigator model, and distinguished 35 indicators. Viedma (2004) introduced the Cities' Intellectual Capital Benchmarking System model also based on the IC Navigator model, and distinguished 34 indicators. In 2004 the Norwegian region Larvik assessed and rated its intellectual capital from the perspectives of both its traditional elements (human, structural and communications capital) and culture, environment and nature. The conducted research allows to maintain that the intellectual capital measurement models are mostly based on the IC Navigator model.

Research shows (Bruneckiene et al., 2010, Snieska, Bruneckiene, 2009) that for measurement of intangibles the index should be calculated. Bontis (2004) introduced the National Intellectual Capital Index (NICI), consisting of 24 indicators which are grouped into 4 sub-indexes: the National human, process, market and renewal capital. The author stressed that the national intellectual capital includes the hidden values of individuals, enterprises, institutions, communities and regions that are current and potential sources for creation of national wealth. Another method is developed by Bounfour (2003), who divided the intellectual capital into four areas: structural, human, market and innovation capital.

While the academic understanding of the urban intellectual capital is still under formation, the components of urban intellectual capital are still being identified, levels of analysis on the urban intellectual capital are still being modelled, the intellectual capital of a city can be measured in different ways and different types of results can be achieved. As every method has its advantages and disadvantages, many scientists seek to find reliable, methodologically justified, understandable, convenient to use, objective methods and adapt them to the specificity of particular cities, which allows to measure the existing cities intellectual capital and practically use it in the development of intellectual capital of city, which leads to urban, regional and national wealth.

4. Methodology of the city intellectual capital balance index

The provided by the authors the city intellectual capital balance index (CICBI) is based on the *IC Navigator* model. CICBI consists of five components (see Table 1):

Table 1. General table of the city's intellectual capital index components

Indicators	Weight coefficient
Financial Capital	0,2
Part of GDP created by counties, %	0,04
Revenues of the city, per 1 citizen, thousand Eur	0,04
Average income at one household member's disposal per month, Eur	0,04
Average monthly gross earnings, Eur	0,04
Human Capital	0,2
Number of university students, per 1000 population, persons	0,02857
Number of college students, per 1000 population, persons	0,02857
16–74 year-old persons using information technologies (daily during the last 3 months), %	0,02857
Average number of readers per one library, persons	0,02857
Number of persons participating in art collectives per 1000 population, persons	0,02857
Part of population (25–64 year old) with the highest education, %	0,02857

Indicators	Weight coefficient
Average life expectancy, year	0,02857
Process Capital	0,2
Material investment per one citizen, Eur	0,04
Value added created by one industry employee, thousand Eur	0,04
Part of operating small and medium size enterprises within activities. Information and communications, %	0,04
Households with the Internet access, %	0,04
The total area of newly constructed non-dwelling buildings, per 1000 population, sq. m	0,04
Market Capital	0,2
Goods of Lithuanian origin (Nuclear reactors, boilers, machines and mechanic equipment; their parts; Electric machines and equipment and their parts; sound recording and reproducing apparatus; part of export to the EU countries within the total exports), %	0,04
Part of the average monthly consumption costs per one household member, per different goods and services, %	0,04
Registered unemployed and the working-age population ratio, %	0,04
Guests accommodated at accommodation institutions, per 1000 population, persons	0,04
Direct foreign investment per 1 citizen, Eur	0,04
Renewal Capital	0,2
Number of operating economic subjects, per 1000 population, units	0,06667
Population internal and foreign net migration rate, per 1000 population*, persons	-0,06667
Youth rate. Part of 15-24 year-old population, %	0,06667
Expenditure on R&D within the higher education and government sectors, against GDP, %	0,06667
Employees involved in R&D higher education and government sectors, per 1000 population, persons	0,06667

** When calculating the renewal capital component value of Vilnius city, the only indicator of the indicators analysed „Population internal and foreign net migration rate, per 1000 population” is positive, in comparison with indicators of Lithuania, Kaunas and Klaipeda. Considering this factor, the intellectual capital index component value, contrary to the rest cities and Lithuania, is positive; also, having measured the ratio with the index value of Lithuania of 2006 (which is considered basic), the weighted value 0,06667 of one indicator of the renewal capital indicators group is added, which compensates the negative value’s becoming positive.*

Analysis on intellectual capital of Lithuanian cities was conducted on the example of the biggest Lithuanian cities (Vilnius, Klaipeda, Kaunas) and the average national intellectual capital and its changing in 2006 - 2009. The basic year in the measurement of intellectual capital – the year 2006, and data of other years is assessed against that year. The basic indicator – the average indicator of Lithuania of the year 2006, and indicators of other cities are compared against indicators of that year. In CICBI calculations statistics data are rationed by applying the distance from minimal to maximal value method.

5. Results of empirical application of CICBI to Lithuanian cities

The measurement results (see Table 2) reflect the general tendency of the national intellectual capital development, also providing comparative information for the overview of the biggest cities intellectual capital and comparison with average values of the Lithuanian intellectual capital balance index.

Table 2. The general intellectual capital balance index

	2006	2007	2008	2009	Average
Lithuania	1,000	1,098	1,119	1,030	1,062
Vilnius	1,939	2,146	2,280	2,155	2,130
Kaunas	1,071	1,155	1,039	0,942	1,052
Klaipeda	1,010	1,095	1,148	1,158	1,103

Consideration of the measurement results suggests that during the period of 2006 – 2009, the average index value of Kaunas, the second biggest city by size, was almost twice smaller than that of the country's capital Vilnius. Besides, indexes of Kaunas city were also lacking behind the third biggest city by size Klaipeda, at the same time, however insignificantly, behind the calculated total national intellectual capital balance index. Prevalence of the country's capital intellectual capital balance index against the rest cities analysed and the total national average is obvious. This justifies the importance of Vilnius, as the country's capital and regional centre, and exclusiveness of the city's economic and social results with the whole country. These differences emerge when analysing changes within values of intellectual capital components during the analysed period.

The analysis revealed a major negative effect of the population internal and international migration indicator on the final result of the intellectual capital balance index. However, a precise identification of this group is rather complicated. Therefore, additional measurement of the cities intellectual capital by eliminating migration factor component values in calculation of the intellectual capital balance index will be conducted in the further research of the authors.

It should be emphasized that when performing measurement of the CICBI and comparison of the established values, there is a possibility to establish differences of the analysed cities development, identify gaps of their falling behind the capital. This also allows to envisage strategic directions of a particular city development, reducing the country's economic and social inequalities and creating competitive advantages for the cities, such as the innovation-based industry (as in the case of Klaipeda city) or functional effect of the capital (as in the case of Vilnius city). Strengthening of the cities economic social development and increase in competitiveness could contribute to reduction of migration flows from the city and their negative effect on both the city's intellectual capital and the city itself.

Conclusions

[1] Analysis of scientific literature shows that intellectual capital can be described by various factors, expressed by quantitative and qualitative indicators. This justifies impact of the factor selection technique on the intellectual capital measurement results as well as the necessity of an explicit and methodologically based background of measurement.

[2] When measuring intellectual capital of the city, it is recommendable to analyze the following groups of factors – human, process, market, renewing and financial capital. Involvement of the financial capital component value into the city's intellectual capital measurement process is based on the fact that beside economic functions, the city's functions involve functions of social, environmental, engineering development and other spheres, which require financial capacities of the city, thus, ensuring efficient functioning of the city and contributing to creation of intellectual capital.

[3] The results obtained by the CICBI and interpretations performed on their basis are mostly dependable on reliability of the initial information source data.

[4] The suggested method can be applicable to the other Lithuanian cities. Transfer of this method into analysis of the other country can be limited due to the lack of information and nonconformity of indicators.

[5] The empirical application of CICBI to Lithuanian cities proved that it is an appropriate instrument for measuring intellectual capital of the city, surveillance of its changing from the time perspective and identification of position of the present intellectual capital of the city in comparison with the main competitors. This index could also be applied as the tool on assessment of efficiency and timeliness of the urban and national development strategies, also as the tool of publicity on innovation, creativity and smartness of the city or the whole country.

Literature

1. ANDRIESEN D. Implementing the KPMG Value Explorer: Critical success factors for applying IC measurement tools. *Journal of Intellectual Capital* Vol6:4. p.474 – 488, 2005.
2. ANDRIESEN, D., STAM, C. Intellectual Capital Of The European Union. Presented at the 7th World Congress on Intellectual Capital, McMaster University, Hamilton, Ontario, Canada, 2005.
3. BONTIS, N. Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models, in Choo, C. and Bontis, N. (Eds) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford University Press, US, 2002.
4. BONTIS, N. National Intellectual Capital Index: The Benchmarking of Arab Countries. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 1, pp. 13-39, 2004.
5. BOUNFOUR, A. The IC-dVal Approach. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 4 Iss: 3, p.396 – 413, 2003.
6. BROOKING, A. Intellectual capital. International Thomson Business Press. New York, 1996.
7. BRUNECKIENE, J., GUZAVICIUS, A., CINCICAITE, R. Measurement of urban competitiveness in Lithuania. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*(5), p. 493-508, 2010.
8. CHRISTIANSSON, H., & ROSENGREN, K. Effort to map the intellectual capital in Skane. University essay from Lunds universitet/Företagsekonomiska institutionen, 2004.
9. EDVINSSON, L., MALONE, M. Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower, Harper Collins, New York, 1997.

10. LIN, Y.Y., EDVINSSON, L. National intellectual capital: Comparison of the Nordic Countries, *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 525-545, 2008.
11. SNIESKA, V., BRUNECKIENE, J. Measurement of Lithuanian Regions by Regional Competitiveness Index. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*(1), 45-57, 2009.
12. STAHLÉ, P., BOUNFOUR, A. Understanding Dynamics of Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, Special Issue of Intellectual Capital of Communities: The Next Step. Vol. 9 No. 2, 164-177, 2008.
13. STAHLÉ, P., STAHLÉ, S. Intellectual Capital and National Competitiveness: Conceptual and Methodological Challenges, in Bounfour, A. (Ed), *Capital Immateriel, Connaisance et Performance*. L'Harmattan, Paris, 2006.
14. UZIENE, L. Model of Organization's Intellectual Capital Measurement. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*(2), p. 151-159, 2010.
15. VIEDMA, J. M. CICBS: a methodology and a framework for measuring and managing intellectual capital of cities. A practical application in the city of Mataró. *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 2, No. 1, p. 13-23, 2004.
16. WEF. Identifying the Key Element of Sustainable Growth, 2007. Available at <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>

Authors' contact information:

assoc. prof. **Rytis KRUSINSKAS**
Laisves av. 55, 408
LT-44309, Kaunas
Lithuania
email: rytis.krusinskas@ktu.lt
www.ktu.lt

Rytis KRUSINSKAS is Doctor of social sciences (management and administration), Kaunas University of Technology, Faculty of Economics and Management, Department of Finance.

Scientific work, lecturer of "Managerial Finance", "Fundamentals of Finance", "Strategic Financial Management", "Economic and social project effectiveness valuation", supervising bachelor and master thesis.

Entries for the subject index: J24, O15, P25

Authors' contact information

assoc. prof. **Jurgita BRUNECKIENE**
Kestucio 8 - 302,
LT-44320, Kaunas
Lithuania
email: jurgita.bruneckiene@ktu.lt
www.ktu.lt

Brief information about the author:

Jurgita BRUNECKIENĖ is Doctor of social sciences (economics), Kaunas University of Technology, Economics and Management Faculty, Department of Business Economics.

Research field: Regional competitiveness and measurement, Regional development, regional planning.

Entries for the subject index: J24, O15, P25

K NĚKTERÝM USTANOVENÍM NÁVRHU ZÁKONA O MEDIACI

SOME PROVISIONS OF THE DRAFT LAW ON MEDIATION

Ludmila Lochmanová

Anotace: Příspěvek je věnován aktuálnímu tématu, jímž je v České republice návrh zákona o mediaci (v netrestních věcech). Povinnost přijetí nového právního předpisu plyne České republice ze směrnice Evropského parlamentu a Rady. Autorka nejprve seznamuje čtenáře se stěžejními články směrnice následně se odrážejícími v připravované tuzemské úpravě. Poukazuje na pozitiva a negativa mediace, zaměřuje se na osobu a kompetence mediátora, dobrovolnost řízení, mediační dohodu a některé další otázky.

Anotation: The paper is devoted to the current theme, which is in the Czech Republic draft law on mediation (in non-criminal matters). The obligation to adopt a new regulation stems from the Czech Republic, the European Parliament and the Council. The author first introduces readers to the core of articles reflecting the then upcoming domestic arrangements. It points out the positives and negatives mediation focuses on the person and mediator competence, voluntary control, mediation agreement, and some other issues.

Klíčová slova: Zákon o mediaci. Mediace. Výhody a nevýhody mediace. Předmět mediace. Dobrovolné řízení. Mediační dohoda. Vykonatelnost mediační dohody. Mediátor. Odborná způsobilost mediátora. Odměna mediátora.

Keywords: Act on mediation. Mediation. Advantages and disadvantages of mediation. Subject of mediation. Voluntary mediation procedures. Mediation agreement. Enforceability of mediation agreement. Mediator. Competence of the mediator. Reward mediator.

V polovině června letošního roku schválila vláda návrh nového zákona o výkonu mediace v netrestních věcech, o registrovaném mediátorovi, o vedení registru mediátorů a o registru mediátorů v rodinných sporech a o změně některých zákonů (zákon o mediaci v netrestních věcech). Podle parlamentního tisku č. 426/0 doznal jeho název změny na *zákon o mediaci a o změně některých zákonů*. Došlo i ke změně (doplnění, konkretizaci) některých ustanovení.¹

Povinnost přijetí zákona o mediaci plyne České republice ze Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/52/ES ze dne 1. května 2008 o některých aspektech mediace v občanských a obchodních věcech. Podle čl. 12 mají členské státy uvést v účinnost právní a správní předpisy nezbytné k dosažení souladu s touto směrnicí do 21. května 2011 (s výjimkou článku 10, u kterého musí být souladu dosaženo do 21. listopadu 2010).² Předpisy přijaté členskými státy musí obsahovat odkaz na citovanou směrnici nebo musí být takový odkaz učiněn při jejich úředním vyhlášení.

1. Evropský rozměr

Směrnicí je stanoveno, že by se měla vztahovat pouze na mediaci v přeshraničních sporech³, ale nic by členským státům nemělo bránit v tom, aby její ustanovení uplatňovaly i na vnitrostátní mediaci. Dále je dáno, že mediace by měla být *dobrovolným řízením* v tom smyslu, že strany sporu⁴ za ně samy odpovídají, mohou je organizovat podle svého uvážení a kdykoli je ukončit. V rámci toho by měly mít soudy podle vnitrostátního práva možnost stanovit pro mediační řízení lhůty a v případech, kdy je to vhodné, by měly být oprávněné upozornit strany na možnost mediace. Směrnice by se tedy měla vztahovat nejen na dobrovolné řízení, ale i na případy, kdy soud strany sporu na mediaci odkáže nebo kdy mediaci vyžaduje vnitrostátní právo. Kromě toho, pokud podle vnitrostátního práva může mediační funkci plnit soudce, měla by se vztahovat rovněž na mediaci vedenou soudem, který není příslušný pro žádné řízení týkající se dotyčné věci. Do působnosti mediace by však neměly spadat snahy o urovnání sporu vynakládané soudem či soudcem, kterému je daný spor předložen k řešení v soudním řízení, ani na případy, kdy si příslušný soud či soudce vyžádají pomoc nebo poradenství kvalifikované osoby.

Směrnice by se však neměla vztahovat na předšmluvní jednání ani na adjudikační řízení, jako jsou některá řízení o soudní smíru, řízení o spotřebitelských stížnostech, rozhodčí řízení a znalecká určení, ani na řízení vedená osobami nebo subjekty, které vydávají formální doporučení ohledně řešení sporu, ať už právně závazná či nikoli.

V oblasti ochrany spotřebitele přijala Komise doporučení⁵, kterým se stanoví minimální kritéria kvality, jež by měly mimosoudní subjekty zapojené do řešení spotřebitelských sporů dohodou nabídnout uživatelům. Všichni mediátoři a organizace, na které se uvedené doporučení vztahuje, by měli být vyzváni k dodržování zásad, které jsou v něm stanoveny. Pro usnadnění šíření informací týkajících se těchto subjektů by komise měla zřídit databázi mimosoudních řízení dodržující zásady uvedeného doporučení.

Mediace by neměla být považována za slabší alternativu soudního řízení v tom smyslu, že by dodržování dohod vyplývajících z mediace záviselo na dobré vůli stran. Členské státy by měly proto zajistit, že strany písemné dohody vyplývající z mediace mohou učinit obsah dohody vykonatelným. Členský stát by měl mít možnost odmítnout učinit dohodu vykonatelnou, pouze pokud je její obsah v rozporu s právem, včetně jeho mezinárodního práva soukromého, nebo pokud jeho právo neumožňuje vykonatelnost obsahu konkrétní dohody. To může nastat v případě, kdy závazek uvedený v dohodě není vykonatelný z důvodu své povahy.

Evropský aspekt vykonatelnosti obsahu dohody spočívá v tom, že pokud byla dohoda v některém členském státě učiněna vykonatelnou, by měl být obsah uznán a prohlášen za vykonatelný v ostatních členských státech v souladu s platným právem Společenství nebo vnitrostátním právem⁶. Nařízení (ES) č. 2201/2003 výslovně stanoví, že k tomu, aby dohody mezi stranami mohly být vykonatelné v jiném členském státě, musí být vykonatelné v členském státě, ve kterém byly uzavřeny. Pokud tedy obsah dohody vyplývající z mediace ve věcech rodinného práva není vykonatelný v členském státě, v němž byla dohoda uzavřena a v němž byla podána žádost o vykonatelnost, neměla by směrnice podporovat strany sporu v obcházení práva tohoto členského státu získáním vykonatelnosti dohody v jiném členském státě.

2. Vnitrostátní rozměr

2.1 Cíle navrhované úpravy

Ačkoli to není v návrhu zákona o mediaci dáno výslovně, z obecné části důvodové zprávy rovněž plyne, že hlavním účelem navrhované právní úpravy je snaha umožnit všem osobám alternativní řešení sporů metodou rychlého a kultivovaného mimosoudního řešení. Mezi další důvody patří

odbřemenění soudů, možnost vyhnout se soudním sporům a řešit konflikt bez dlouhých čekacích lhůt, bez zbytečných finančních nákladů a bez zdoluhavé psychické zátěže stran konfliktu. V neposlední řadě je na zřeteli zájem dítěte, kdy v rodinných věcech je vždy významná schopnost komunikace rodičů, k jejímuž zlepšení může institut mediace výrazně přispět. Cílem mediace je jasně formulovaná, srozumitelná a prakticky uskutečnitelná písemná *dohoda*, na jejíž podobě se podílejí všichni účastníci mediačního procesu. Dohoda zahrnuje konkrétní postupy řešení, rozdělení odpovědností, úkolů a sankcí za její nedodržení. Stvrzuje se podpisy stran konfliktu a mediátora. Z hlediska závazkového práva tak může dohoda nabývat charakteru právní smlouvy.

Z důvodové zprávy lze seznat předpokládaná *pozitiva* (výhody) a *negativa* (nevýhody) mediace.

Oproti soudnímu řízení má mediace tyto nesporné výhody:

1. Ponechává účastníkům kontrolu nad procesem řešení sporu a podobu konečného výsledku.
2. Je časově a ekonomicky úsporná, neboť probíhá bez dlouhých čekacích lhůt a zbytečných finančních nákladů.
3. Snižuje napětí, se kterým přicházejí účastníci k mediátorovi, a nevytváří ovzduší napětí „bud já nebo on“, ale vytváří prostor pro případnou budoucí spolupráci.
4. Důvěrné informace uchovává mezi zúčastněnými.

Nevhodná je mediace zejména v případech, kdy:

- účastníci jednájí tak, že spor musí skončit „vítězstvím“ pro jednoho a „prohrou“ pro druhého,
- jde o spory týkající se základních lidských práv, spory s nárokem na odškodnění,
- kdy jedna strana použije proti druhé straně hrozeb nebo fyzického násilí,
- když strana není ochotna dát k dispozici všechny relevantní informace a na druhou stranu odmítá jejich objektivní ověření,
- jsou účastníci tak pasivní, že jsou ochotni řešit konflikt i za cenu zřeknutí se vlastních práv,
- účastníci zneužívají alkohol a/nebo drogy,
- se jedná o účastníky s patologickými rysy osobnosti nebo agresivními tendencemi v chování, kteří nejsou schopni vzájemné diskuse.

Zákon upravuje *výkon a účinky* mediace prováděné zapsanými mediátory (dále jen „mediátor“)

Pro účely tohoto zákona se rozumí:

- a) mediací postup při řešení konfliktu za účasti jednoho nebo více mediátorů, kteří podporují komunikaci mezi osobami na konfliktu zúčastněnými (dále jen „strana konfliktu“) tak, aby jim pomohli dosáhnout smírného řešení jejich konfliktu uzavřením mediační dohody,
- b) rodinnou mediací mediace, která se zaměřuje na řešení konfliktů vyplývajících z rodinných vztahů,
- c) mediátorem fyzická osoba, která je zapsaná v seznamu mediátorů (dále jen „seznam“),
- d) členským státem členský stát Evropské unie, jiný stát tvořící Evropský hospodářský prostor a Švýcarská konfederace,
- e) smlouvou o provedení mediace písemná smlouva mezi stranami konfliktu a nejméně jedním mediátorem o provedení mediace,
- f) mediační dohodou písemná dohoda stran konfliktu uzavřen v rámci mediace a upravující mezi nimi práva a povinnosti.

Předmět mediace by měl být vymezen tak, aby bylo možné mediace využít u co nejširšího spektra netrestních sporů a tím dosáhnout co nejvyšších přínosů regulace. Proto je možné vnímat nejen jako přijatelné, ale i jako přínosné, rozšíření předmětu mediace (i) ve *správních věcech*, ovšem za

podmínky, že věc bude možné řešit smírem nebo dohodou. Tímto lze dojít k závěru, že předmětem mediace by se měly stát věci občanskoprávní, rodinné, pracovní, obchodní nebo správněprávní. *Mediační dohoda* uzavírají všechny strany konfliktu. Jejimi náležitostmi jsou vedle podpisů stran konfliktu také datum jejího uzavření, doplněné mediátorem, a jeho podpis, kterým se stvrzuje, že mediační dohoda byla uzavřena v rámci mediace.

2.2 Mediátor

Poskytovat služby mediátora má být oprávněna pouze osoba zapsaná v *seznamu*, pokud jí nebylo oprávnění k výkonu mediátora pozastaveno, nestanoví-li zákon o mediaci jinak. Seznam je informačním systémem veřejné správy; spravuje jej ministerstvo spravedlnosti. Údaje v seznamu jsou veřejné, s výjimkou údajů o datu narození a adrese místa trvalého pobytu mediátora. Seznam se zveřejňuje na stránkách ministerstva. Dohled nad dodržováním povinností stanovených mediátorovi vykonává ministerstvo spravedlnosti podle zákona o státní kontrole⁷; to neplatí, je-li mediátorem advokát.

Podmínky kladené na osobu pro účely zápisu do registru vymezuje ust. § 16 a 17 zákona. Ministerstvo vydá mediátorovi bez zbytečného odkladu *potvrzení* o zápisu do seznamu. Do seznamu může být na svou žádost zapsaná fyzická osoba, která je způsobilá k právním úkonům, je bezúhonná, získala vysokoškolské vzdělání v magisterském nebo v navazujícím magisterském studijním programu v České republice, nebo získala obdobné vysokoškolské vzdělání v zahraničí, pokud mezinárodní smlouva, kterou je Česká republika vázána, uznání takového vzdělání stanoví, anebo které bylo toto vzdělání uznáno podle jiného právního předpisu, složila zkoušku mediátora nebo jí byla uznána kvalifikace podle jiného právního předpisu a nebyla v posledních 5 letech před podáním žádosti vyškrtuta ze seznamu postupem podle § 22 odst. 4 zákona.

Mediátor je povinen:

- a) provádět mediaci osobně, nezávisle, nestranně a s náležitou péčí,
- b) respektovat názory stran konfliktu a vytvářet podmínky pro jejich vzájemnou komunikaci a pro nalezení řešení, které zohledňuje zájmy obou stran a které v případě, kdy se předmět konfliktu bezprostředně týká práv nezletilého dítěte, zohledňuje i zájem dítěte,
- c) bez zbytečného odkladu informovat strany konfliktu o všech skutečnostech, pro které by se zřetelem na jeho poměr k věci, ke stranám konfliktu nebo k jejich zástupcům mohl být důvod pochybovat o jeho nepodjatosti,
- d) stvrdit svým podpisem mediační dohodu, která byla uzavřena stranami konfliktu v rámci mediace, a vyznačit datum, kdy byla mediační dohoda uzavřena,
- e) vydat stranám konfliktu na požádání potvrzení o tom kdy bylo stranám konfliktu doručeno písemné prohlášení podle § 6 odst. 3 písm. b) nebo c) zákona,
- f) v případě nařízeného setkání vydat stranám konfliktu potvrzení o tom, že splnily uloženou povinnost setkat se s mediátorem,
- g) vydat stranám konfliktu při ukončení mediace na požádání potvrzení o tom, že uzavřely mediační dohodu a v jaké věci,
- h) doručit stranám konfliktu písemné prohlášení jedné ze stran konfliktu že v mediaci nebude nadále pokračovat,
- i) soustavně se vzdělávat a prohlubovat své odborné znalosti pro řádný výkon činnosti mediátora.

Mediátor nesmí ohledně konfliktu, ve kterém vede nebo vedl mediaci nebo činil kroky k přípravě mediace, poskytovat právní služby podle jiného právního předpisu, i když je jinak k jejich poskytování

oprávněn. Za právní službu se nepovažuje vyjádření právního názoru mediátora v průběhu mediace na věc stran konfliktu nebo některou její dílčí otázku.

Zvláštní ustanovení zákona je věnováno *povinnosti mlčenlivosti mediátora* (srov. § 9).

Mediátor je povinen zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, o nichž se dozvěděl v souvislosti s přípravou a výkonem mediace, a to i po vyškrtnutí ze seznamu. To platí i v případě, že nebyla uzavřena smlouva o provedení mediace.

Povinnosti mlčenlivosti mohou mediátora zprostit pouze všechny strany konfliktu. Smrtí, prohlášením za mrtvého nebo zánikem některé ze stran konfliktu přechází právo zprostit mediátora mlčenlivosti na jejího právního nástupce.

Povinností mlčenlivosti není mediátor vázán v rozsahu nezbytném pro řízení před soudem nebo jiným příslušným orgánem, je-li předmětem řízení spor plynoucí z výkonu činnosti mediátora mezi ním a stranou konfliktu anebo jejím právním nástupcem a dále v rozsahu nezbytném pro svou obranu v rámci výkonu dohledu nad činností mediátora nebo v kárném řízení.

Povinnost mlčenlivosti mediátora se vztahuje obdobně též na osoby, které se s mediátorem podílejí na zajištění přípravy a průběhu mediace.

Činnost mediátora může v České republice vykonávat dočasně nebo příležitostně jako *hostující mediátor* za podmínek stanovených tímto zákonem též státní příslušník jiného členského státu nebo fyzická osoba uvedená v jiném právním předpisu.

Ministerstvo bez zbytečného odkladu zapíše do seznamu jako hostujícího mediátora toho, kdo předloží ověřenou kopii dokladu potvrzujícího, že je osobou shora uvedenou a že v souladu s právními předpisy jiného členského státu vykonává činnost srovnatelnou s činností mediátora, a dále čestné prohlášení, že mu oprávnění k výkonu této činnosti v členském státě nebylo odejmuto ani dočasně pozastaveno. Pro účely zápisu do seznamu uvede tato osoba náležitosti podle § 17 odst. 1 a údaj, že žádá o zápis jako hostující mediátor.

Činnost hostujícího mediátora na území České republiky se řídí právním řádem České republiky. Hostující mediátor je oprávněn poskytovat na území České republiky služby mediátora podle tohoto zákona od okamžiku, kdy ministerstvu předloží doklady a uvede náležitosti stanovené v předchozím odstavci.

Mediátor má právo na *sjednanou odměnu* za provedenou mediaci a na *náhradu sjednaných hotových výdajů*. Hotovými výdaji jsou zejména cestovní výdaje, poštovné a náklady na pořízení opisů a kopií. Mediátor může od stran konfliktu žádat přiměřenou zálohu na odměnu za provedenou mediaci a náhradu sjednaných hotových výdajů.

Není-li v dohodě o provedení mediace sjednáno jinak, hradí strany konfliktu sjednanou odměnu mediátora za provedenou mediaci a náhradu jeho sjednaných hotových výdajů rovným dílem.

Nařídil-li soud účastníkům řízení první setkání s mediátorem a nedohodnou-li se účastníci řízení s mediátorem jinak, náleží mediátorovi odměna stanovená prováděcím právním předpisem. Tuto odměnu hradí strany konfliktu rovným dílem.

Je-li mediátor plátcem daně z přidané hodnoty, náleží mu k odměně za provedenou mediaci a k náhradě hotových výdajů také náhrada za daň z přidané hodnoty, kterou je mediátor povinen z odměny a náhrady hotových výdajů odvést.

Mediátor je povinen při výkonu činnosti mediátora používat označení „zapsaný mediátor“ nebo „zapsaná mediátorka“. Označení „zapsaný mediátor“ nebo „zapsaná mediátorka“, ani od nich odvozené tvary slov, není oprávněna používat jiná osoba.

Klíčová role mediátora má spočívat „pouze“ v usnadňování cesty, jak se ke smírnému, oboustranně přijatelnému řešení dostat. Mediační řízení je v návrhu zákona upraveno rámcově, jeho detailnější úprava by neodpovídala charakteru mediace jakožto neformálnímu řízení.

2. 3 K vybraným změnám některých zákonů

Změna občanského zákoníku a obchodního zákoníku z titulu zákona mediaci spočívá v doplnění příslušných ustanovení normujících promlčení a prekluzi. Nově by tedy ust. § 112 občanského zákoníku mělo znít: *„Uplatní-li věřitel v promlčecí době právo u soudu nebo u jiného příslušného orgánu a v zahájeném řízení řádně pokračuje nebo je-li ohledně jeho práva zahájena mediace podle zákona o mediaci, promlčecí doba neběží od tohoto uplatnění po dobu řízení nebo od tohoto zahájení po dobu mediace.“*

V ust. § 583 se dosavadní text označuje jako odstavec 1^a a doplňuje se odstavcem 2, který zní: *„Doba stanovená k uplatnění práva podle odstavce 1 neběží, pokud ohledně něj probíhá mediace podle zákona o mediaci.“*

Do obchodního zákoníku se za § 404 vkládá nové ustanovení - § 404a, které zní: *„Promlčecí doba přestává běžet, jestliže je zahájena mediace podle zákona o mediaci.“* V obdobném duchu dochází ke změně (doplnění) ust. § 406 odst. 1, § 406 odst. 2, § 406 odst. 3 a § 408 odst. 1 obchodního zákoníku.

Shora bylo uvedeno, že mediace je řízení dobrovolné. Občanský soudní řád tuto zásadu legálně prolamuje, když se v § 99 na konci odstavce 1 doplňuje věta: *„Je-li to s ohledem na povahu věci vhodné, upozorní předseda senátu účastníky rovněž na možnost mediace podle zákona o mediaci nebo sociálního poradenství podle zákona o sociálních službách.“* Současně má být v ust. § 100 nově normováno, že *„Je-li to účelné a vhodné, může předseda senátu účastníkům řízení nařídit první setkání se zapsaným mediátorem (dále jen „mediátor“) v rozsahu 3 hodin a přerušit řízení, nejdéle však na dobu 3 měsíců. Pokud se účastníci bez zbytečného odkladu nedohodnou na osobě mediátora, vybere jej ze seznamu vedeného ministerstvem předseda senátu. Po uplynutí 3 měsíců soud v řízení pokračuje. První setkání nelze nařídit po dobu platnosti předběžného opatření podle § 76b. Mediátorem podle věty první může být pouze osoba, která má vysokoškolské právnické vzdělání, které je podle jiného právního předpisu vyžadováno pro výkon advokacie; to neplatí v řízení o sporu nebo jiné právní věci, která vyplývá z rodinných vztahů.“*

Dále má dojít k příslušné drobné změně notářského řádu a změně zákona advokacii, a to v jeho sedmé části upravující činnost komory v oblasti mediace. V živnostenském zákoně se doplňuje ust. § 3 o písm. k) s tím, že živností v rozsahu zvláštních zákonů není činnost fyzických osob - zapsaných mediátorů podle zákona mediaci.

Přijetí žádosti o zápis do seznamu mediátorů se podle změny zákona o správních poplatcích zpoplatňuje částkou 5 000 Kč.

Výhoda mediace může (má) představovat nákladově *efektivní, rychlé a kultivované mimosoudní řešení sporů* v občanských a obchodních věcech, která jsou přizpůsobena potřebám stran sporu. U dohod vyplývajících z mediace je totiž větší pravděpodobnost, že budou dobrovolně dodržovány a že bude mezi stranami zachován přátelský a udržitelný vztah. Tyto výhody mají být ještě výraznější v situacích, které vykazují přeshraniční prvky.

Poznámky:

- 1 Z uvedeného parlamentního tisku vychází kapitola Vnitrostátní rozměr.
- 2 Dosud se tak nestalo.

- 3 Pro účely směrnice se přeshraničním sporem rozumí spor, v němž má alespoň jedna ze stran sporu bydliště nebo s obvykle zdržuje v jiném členském státě než kterákoli jiná strana ke dni, ke kterému a) strany souhlasí využitím mediace po vzniku sporu, b) je mediace nařízena soudem, c) vnitrostátní právo stanoví povinnost využít mediace, nebo d) došlo k vyzvání stran pro účely článku 5 směrnice.
- 4 Návrh tuzemského zákona užívá sousloví „strany konfliktu“.
- 5 Doporučení Komise 2001/10/ES ze dne 4. dubna 2001 o zásadách pro mimosoudní orgány při řešení spotřebitelských sporů dohodou.
- 6 Může to být například nařízení Rady (ES) č. 44/2001 ze dne 22. prosince 2000 o příslušnosti a výkonu soudních rozhodnutí v občanských a obchodních věcech nebo na základě nařízení Rady (ES) č. 2201/2003 ze dne 27. listopadu 2003 o příslušnosti a uznávání a výkonu rozhodnutí ve věcech manželských a ve věcech rodičovské zodpovědnosti.
- 7 Zákon č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, ve znění pozdějších předpisů.
- 8 Stávající ust. § 583 obč. zák. zní: „K zániku práva proto, že nebylo ve stanovené době uplatněno, dochází jen v případech v zákoně uvedených. K zániku soud přihlédne, i když to dlužník nenamítne.“ V daném případě se jedná o prekluzi, ust. § 112 normuje promlčení.

MODELING MARKET DRIVEN ECONOMY

Andrius GUZAVICIUS, Lina ZALGIRYTE

Kaunas university of technology

Annotation: Markets action could be described as a center of global economy, also oft there is a gap between the theory and practice by defining economics in terms of real world market action. Very important is correct balance between free market competition and decision making institutions control and intervention. There are scientifically opinions, that in the long run period free market economy could be self adjustable, but in short run period we faces financial and economical crises and even social instability and insecurity. Financial markets are fully integrated part of global economy, which could be entitle as market driven economy. Big variety of players and institutional details make them almost impossible to understand and describe. It is very important to analyze different market actions, affected be rent seeking, imperfect competition, transactions costs and systemic risk. The major role between economic subject and decision making institutions play intermediate institutions. Development of action undertaken by intermediate institutions resulted in debates held by the researchers of different countries about purposefulness of the action in question with respect to the institution itself and to the society at large. According to the academic debates one of the major problems encountered in this field seem to be evaluation of the influence on nation competitiveness of the action undertaken by the intermediate institutions. Papers of economists provide analysis of different constituents of the action undertaken by the intermediate institutions as well as a complex evaluation of the efficiency of the action in question.

Work actuality. It is well known, that equilibrium in market plays major role in economics analyses. Equilibrium act as a force, that directs the allocation of limited recourses in competitive market, means profit maximization for successful companies and bets consumption choices for smart households. The vise versus situation appears when inefficient firms fail, non productive employees are fired (Xiaodong Gong, 2001; Atanas Christev, 2005; Roberto Bande, 2007). But in the last decade world economy were facing at least two rough periods: dot-com bubble at the start of the century and by year 2007 facing much serious, what starts as the housing bubble in USA and spread to all world as major economic crisis. Now many economics agree, that lasts crisis still remain because of complexity of different actors and instrument, that participate in global economics system, these developments sharply impacted broader economy. It is very important to evaluate the relationship between economic subject and decision making institutions. An economic subject can influence business environment and decision making institutions very insignificantly, however, the unity of economic subjects, i. e. intermediate institutions can increase their power and their influence on strategic decisions making subject. Intermediate institutions are treated as a mediating chain between policy and economy. During the last century the influence made by intermediate institutions on the country's economic environment has been in the focus of attention. In the 6-th decade the formation of intermediate institutions was analyzed (Olson, 1965; Buchanan, Tullock, 1962), in the eighth decade rent seeking theories made their influence (Colander, 1984; Moe, 1980). Rent seeking theory includes the analysis of interest representation effectiveness and resource distribution. In the 9 th decade research included the influence of intermediate institutions on nation growth and recession (Olson, 1982; Elster, 1989; Holmstorm, Tirole, 1989; Morris, 1999). Van

Schendelen (1994), Bennett (1997) carried out empiric research of the decision making institutions policy. Later research embraced the influence of intermediate institutions on the regional development of countries as well as on the policy of environmental safety and on the economic growth of developing countries (Jerome L. Stein, 1999; Edward Castronova, 2002; Danny T. Quah, 2002; Lilia Karnizova, 2008; Bin Dong, 2010).

The research aim is to generalize the role of intermediate institutions in market driven economy system

The research object is market driven economy system

Keywords: market driven economy, imperfect competition, rent seeking, decision making institutions.

Research methods – the comparative and structural as well as the qualitative and quantitative analysis of scientific economic literature, graphical modeling and logical analysis.

1 The choice of the strategy of an economic subject

Every economic subject has to understand the following aspects: at what level it is going to seek to influence the decisions makers, whether it is going to act alone or through the intermediate structure. This depends on the financial capacity of the subject, market strategy and on the national legislation conjuncture, i. e. the state influence.

The economic subject choosing different lobby strategies gets different benefit and undergoes different costs. Evaluating the benefit obtained and costs under gone, the economic subject can choose the following strategies (Figure 1):

- Strategy A. The economics subject belongs directly to a national intermediate institution which in its turn directly influences the decision making institutions (influence A1) or under the mediation of a international intermediate institution (influence A2).
- Strategy B. The economic subject cooperates with alternative organizational structures (influence B1).
- Strategy C. The economic subject directly influences the decision making institution (influence C1). The most effective influence could be produced by strong economic subject, that are able to mobilize resources (financial, human, decision making).

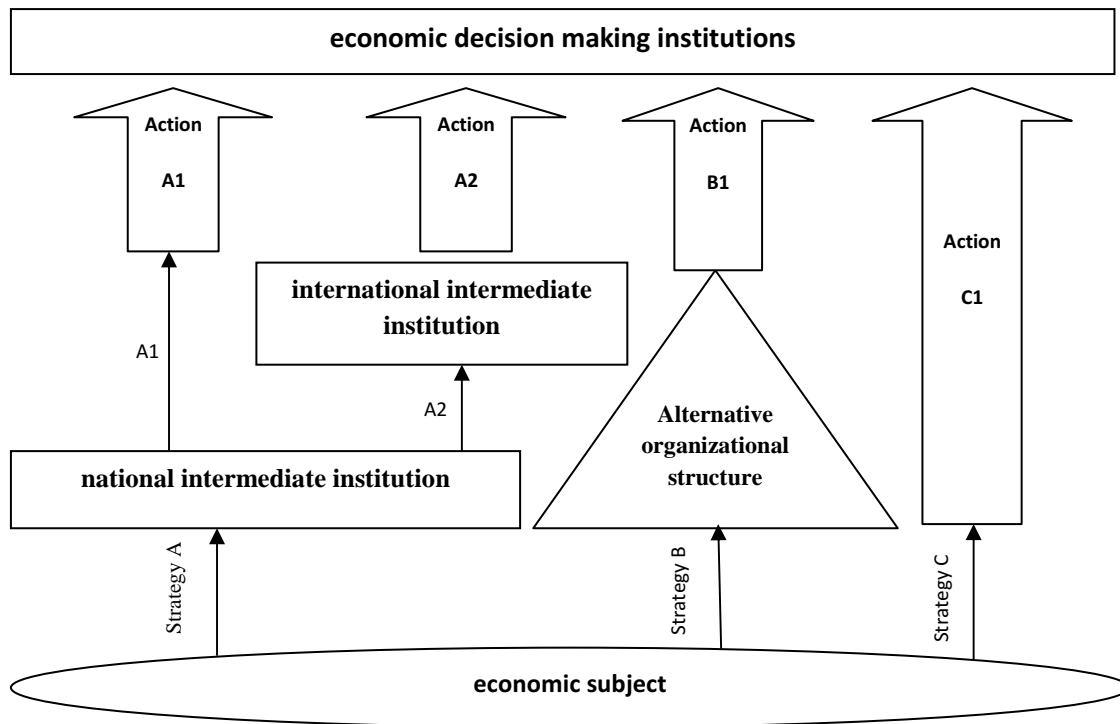


Figure 1. Economic subject's influence on the decision making institutions

The decision making institutions and their effective functioning are ensured by economic information dealing with both national and international problems. Solving some specific problems of a market branch, the decision making institutions become dependable on expert information supplied by economic subject. The demand function of the decision making institutions is defined as a demand of some access goods. According to Broscheid and Coen, 2003; Crombez 2002, access goods supplied by an economic subject can be distributed into (Figure 2):

- experts information, especially preparing legislative regulation means of some economic sector;
- information dealing with international problems and the demand as well as interests of the economic sector in domestic market;
- information related to national economic problems and the needs and interests of the economic sector in the national market.

The supply function of access goods is defined as the dependence of impact goods on access goods. The suppliers of access goods could be distributed into the following classes according to business economic information resources:

- international intermediate institutions;
- national intermediate institutions;
- economic subject;
- alternative organizational structures.

The difference between the resources possessed by strong and weak economic subjects allows to supply quality access goods presenting expert information. If the economic subject's activity is more oriented to the domestic market, it can supply objective information related to national problems. Strong economic subject, functioning in the international market can supply

information dealing with international problems. Intermediate institutions cannot supply qualitative expert information because their resources are limited and the range of the problems to be solved is much more wider (Greenwood, Webster, 2000).

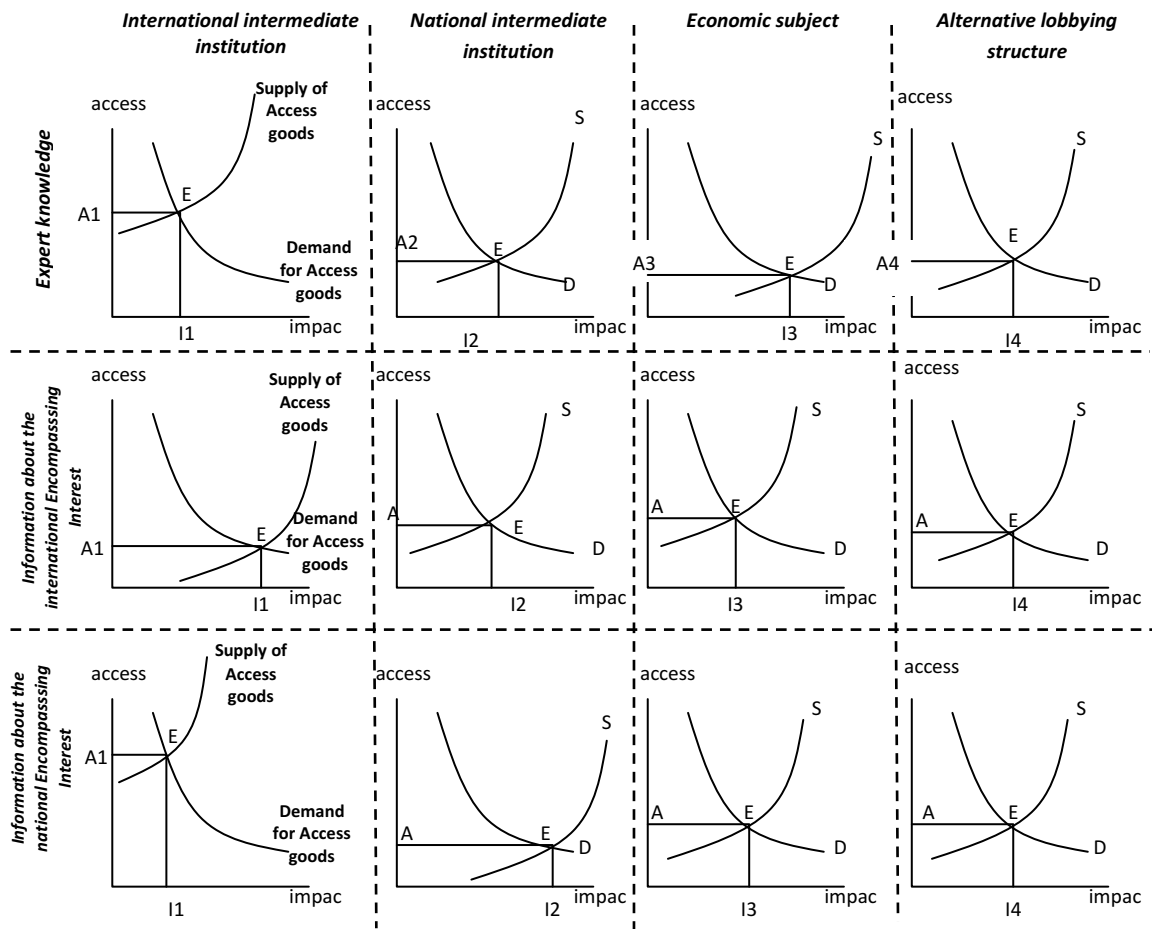


Figure 2. Process of providing markets access goods to decision making institutions

International intermediate institutions because of their multifunctionality can be far from the real situation in the market with respect to an national market. On the other hand, international intermediate institutions have a rather objective information about common international economic problems. Alternative organizational structures having limited resources at their disposal and mediating while representing foreign interests can supply a limited amount of access goods.

Conclusions

1. Impact of the action undertaken by the intermediate institutions for the economic prosperity is still the topic of the long-term scientific debates. According to some researchers the intermediate institutions contribute to the boost of the society's prosperity, while according to the others monopolistic structures tend to emerge. Taking into consideration the scientific academic approach development of the uniform opinion on the role of the intermediate institutions as the connecting element between economy and politics would be of high importance.

2. Evaluation of the efficiency of the action undertaken by the intermediate institutions is of great importance for development of the uniform opinion that in turn calls for objective evaluation of the profits received due to and costs spent by the economic entities for participation in the shared action. Papers of some economists provide analysis of both the intermediate institutions and impact they make for the entities that make and implement strategic decisions.
3. An economic subject supplying access goods can choose one of the strategies that could influence the decisions making institutions. The choice of strategies is conditioned by the participation of the subject in economic activity and the comparative analysis of the results of the economic costs and benefit obtained. The economic costs of the access goods supplied by economic subject and the impact goods supplied to decision making institutions and the comparison of their profitability precondition the rationality of the strategy choice of an economic subject.

Literature

1. Atanas Christev. Trade liberalization and employment effects in Ukraine. Oct. 2005.
2. Bennett, R.J. The impact of European Economics Integration on Business Associations: The UK Case // *West European Politics*, 1997, Vol. 20, No 3.
3. Bin Dong. The causes of corruption: evidence from China. Milano: Fondazione Eni Enrico Mattei, 2010.
4. Broscheid, A. Insider and outsider lobbying of the European Commission: An informational model of forum politics / A.Broscheid, D.Coen // *European Union Politics*, 2003, Vol. 3, No 2.
5. Buchanan, J.M. The Calculus of Consent / J.M.Buchanan, G.Tullock. Ann Arbor. University of Michigan Press, 1962.
6. Colander, D.C. Neoclassical Political Economy. Cambridge, 1984.
7. Crombez, C. Information, Lobbying and the Legislative Process in the European Union // *European Union Politics*, 2002, Vol. 3, No 1.
8. Danny T. Quah. Matching demand and supply in a weightless economy: market-driven creativity with and without IPRs. London: Centre for Economic Policy Research, 2002.
9. Edward Castronova. On virtual economies. Munich: Univ., Center for Economic Studies [u.a.], 2002.
10. Elster, J. Nuts and Bolts for the Social Sciences. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
11. Greenwood, J. Are EU Business Associations Governable? / J.Greenwood, R.Webster // *European Integration Online Papers*, 2000, Vol. 4, No 3.
12. Holmstorm, B. The Theory of the Firm / B.Holmstorm, J.Tirole. Handbook of Industrial Organization, Vol. I, Amsterdam: North-Holland, 1989.
13. Jerome L. Stein. Exchange rate misalignments and crises. Munich: Univ., Center for Economic Studies, 1999.
14. Lilia Karnizova. The spirit of capitalism and expectation driven business cycles. Ottawa, 2008.
15. Moe, T.M. The Organization of Interests. Incentives and the Internal Dynamics of Political Interest Groups. Chicago and London: University of Chicago Press, 1980.
16. Morris, M.W. Social psychological obstacles in environmental conflict resolution / M.W.Morris, S.K.Su // *American behavioral scientist*, 1999, 42 (8)

17. Olson, M. The Logic of Collective Action. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1965.
18. Olson, M. The Rise and Decline of Nations. New Haven: Yale University Press, 1982.
19. Roberto Bande. Labour market flexibility and regional unemployment rate dynamics: Spain 1980 - 1995. Jan. 2007.
20. Van Schendelen, M.C. National Public and Private EC Lobbying. Aldershot – Brookfield USA – Hong Kong-Singapore-Sydney: Dartmouth Publishing Company, 1994.
21. Xiaodong Gong. Wage differentials and mobility in the urban labor market: a panel data analysis for Mexico. Bonn: IZA, 2001.

Authors' contact information:

Prof. dr. Andrius Guzavicius

Kaunas university of technology, Faculty of economics and management, Department of business economics

Kestucio 8-203

Kaunas, LT-44320

Lithuania

Email: andrius.guzavicius@ktu.lt

www.ktu.lt

doctoral student, Lina Zalgiryte

Kaunas university of technology, Faculty of fundamental Sciences, Department of Applied Mathematics

Studentų 50

Kaunas, LT-51368

Lithuania

email: lina.zalgiryte@ktu.lt

MOTIVACE JAKO NÁSTROJ EFEKTIVNÍHO ŘZENÍ ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ

MOTIVATION AS A TOOL FOR EFFECTIVE KNOWLEDGE WORKER MANAGEMENT

Bc. Tereza ČUBÁKOVÁ

Univerzita Palackého v Olomouci – Filozofická fakulta

Aplikovaná Ekonomická Studia

Anotace: Příspěvek se zabývá problematikou motivace a jejími nástroji v procesu řízení znalostních pracovníků. V úvodu stručně definuje charakter znalostního pracovníka, motivaci a vztah mezi nimi. V příspěvku jsou přiblíženy pojmy jako teorie motivace, motivační profil, motivační program a dále se zaměřuje na celou řadu faktorů, které přispívají ke správné motivaci, či naopak působí demotivačně. Motivace je velmi individuální záležitost, protože každého člověka podněcuje k lepšímu výkonu něco jiného. Středem zájmu dnešních zaměstnavatelů je vedle péče o zákazníky i péče o samotné pracovníky. Jsou si totiž vědomi skutečnosti, že jedině motivovaní pracovníci dokáží vytvořit konkurenční výhodu a zvýšit tak efektivnost organizace. Cílem tohoto příspěvku je nalézt odpověď na otázku, jak efektivně motivovat znalostní pracovníky dnešní doby, a následně zvolit vhodný motivační program.

Abstrakt: The article deals with motivation and motivation tools in the process of knowledge worker management. Introduction briefly defines the character of knowledge worker, motivation itself and the relation between them. The terms like motivation, motivation profile, and motivation programme are also described. It focuses on various factors which contribute to good motivation or, by contrast, cause demotivation. Motivation is very individual because everyone is motivated in a different way in order to make a greater effort. Today, the target of the employers' interest is customer care but also employee care. Employers are aware of the fact that only motivated workers can create competitive advantage and make the organisation more effective. The aim of this article is to answer the question of how to motivate today's knowledge workers, and then opt for the right motivation programme.

Klíčová slova: Motivace, znalostní pracovník, motivační teorie, motivační program.

Keywords: Motivation, knowledge worker, motivation theory, motivation programme.

Úvod

Pro pochopení problematiky motivace v procesu řízení znalostních pracovníků je nezbytné si definovat základní pojmy, jimiž jsou znalostní pracovník a motivace. To nám dále umožní chápat jejich vztahy a souvislosti v procesu řízení.

Znalostní pracovník pracuje převážně se znalostmi, které jsou velmi specifické a pro organizaci tudíž nepostradatelné. Organizace nemá jinou možnost, jak tyto znalosti získat. Znalostní pracovník je ve své podstatě vysoce ceněným specialistou, ale není to pravidlem. Stejně tak to může být velice nenápadný člověk, o jehož důležité roli organizace často ani netuší. (Mládková, 2005) Můžeme tedy s jistotou říci, že dostatek znalostních pracovníků vytváří konkurenční výhodu, což přispívá k plynulejšímu chodu organizace.

Motivace hraje velmi důležitou roli, jak v osobním životě, tak i v pracovní činnosti samotné. Zaměstnavatelé, ale především manažeři se snaží pracovníky efektivně motivovat, protože si plně uvědomují, že správná motivace je základním kamenem celého řízení. Pouze motivovaní pracovníci jsou ochotni aktivně spolupracovat, ztotožňují se s cíli organizace, přinášejí nové nápady a jejich řízení je tedy maximálně efektivní. Definice pojmu motivace se v literatuře příliš neliší. Například Provaník a Komárková (1996) definují motivaci jako skutečnost, že na lidskou psychiku působí vnitřní pohnutky neboli motivy. Ty člověka aktivizují a podněcují k soustavné činnosti, kterou můžeme označit za motivované jednání.

Kombinací předešlých dvou pojmů získáme nový pojem, jímž je motivovaný znalostní pracovník. Ten je v dnešní době nejcennějším kapitálem každé organizace. Otázkou však zůstává, jak udržovat znalostní pracovníky motivované. Motivace je velice individuální záležitost, navíc s měnícím se prostředím a podmínkami se mění i požadavky samotných pracovníků. Následující kapitoly se zabývají specifickým řízením znalostních pracovníků, motivací v pracovní činnosti, teoriemi pracovní motivace, a především otázkou, jak v dnešní době efektivně motivovat znalostní pracovníky.

1 Specifika řízení znalostních pracovníků

V úvodu jsme si stručně definovali znalostního pracovníka a popsali jeho klíčovou roli v organizaci. Znalostní pracovník má cenné znalosti, bez kterých se organizace neobejde, ale nejpodstatnější ze všeho je, že je dokáže využít v praxi. Za znalostního pracovníka je v první řadě považován člověk, který se rozhoduje sám za sebe. Většinou také pracuje duševně. Dnes však můžeme s jistotou říci, že tomu tak být nemusí. Mládková (2005) ve své knize sice uvádí několik hlavních rozdílů mezi znalostním a manuálním pracovníkem, ale důrazně upozorňuje především na to, že postavení pracovníků z hlediska moci je dnes zcela odlišné. Svě tvrzení komentuje slovy: *“Roste význam moci založené na znalostech.”* (Mládková, 2005, s. 3) To znamená, že podřízení pracovníci mají klíčové znalosti či nabyté zkušenosti a jsou pro organizaci mnohdy důležitější než jejich nadřízení. Je tomu tak proto, že vedoucí pracovníci nejsou přímo v kontaktu s danou problematikou a rozhodují pouze zprostředkovaně. Mezi nadřízeným a podřízeným již neplatí striktní hierarchické uspořádání, ale často vystupují ve vztahu rovnocenných partnerů. Mládková (2005) navíc dodává, že díky technickému a společenskému vývoji můžeme stále více pracovníků označit za pracovníky znalostní.

Z předešlých konstatování je patrné, že ke znalostnímu pracovníku je třeba přistupovat jinak. Nemůžeme u něj určit produktivitu tak jako u manuálního pracovníka, protože znalosti jsou velmi těžko měřitelné. Proto je potřeba se znalostním pracovníkem udržovat vztah jako s rovnocenným partnerem, vytvářet mu vhodné prostředí k vykonávané práci a poskytovat mu potřebné zdroje. Na prvním místě však musí být správně motivován, aby mu práce připadala smysluplná a on tak chtěl setrvat na pracovní pozici, kterou vykonává. Další kapitola se tedy podrobněji zabývá motivací v pracovní činnosti.

2 Motivace v pracovní činnosti

Motivace přímo ovlivňuje výkon a efektivitu práce. *„Jaká bude motivace, takové budou výkony pracovníků.”* (Mikuláščík, 2007) Můžeme tedy říci, že mezi motivací a výkonem je přímá úměra. V úvodu bylo stručně řečeno, že motivovaní pracovníci ochotně spolupracují, ztotožňují se s cíli organizace, přinášejí nové nápady a jejich řízení se tak stává pro manažery mnohem

jednodušším a efektivnějším. Naproti tomu nemotivovaní pracovníci tato kritéria nespĺňují. Nejsou aktivní, zaměstnání je nebaví, pracovní vztahy jsou napjaté a spolu s nimi tak stagnuje celá organizace.

Jestliže jsme motiv definovali jako pohnutku, která člověka vede k určitému jednání a směřuje ke kýženému cíli, hovoříme o uspokojení potřeby. Potřeba je pocit nedostatku nebo i přebytku, jedná se o narušení rovnováhy v organismu. V okamžiku kdy je potřeba uspokojena, rovnováha je obnovena. Pokud manažer zná motivy a hierarchii potřeb svých pracovníků, může je efektivně stimulovat. Bohužel je tato problematika často opomíjena a obě strany se spokojí pouze s finanční odměnou. (Kohoutek, Štěpaník, 2000) Existuje však spousta motivačních stimulů a nástrojů, o kterých bude řeč v dalších kapitolách.

2.1 Teorie pracovní motivace

Teorií pracovní motivace je velmi mnoho, a proto se v tomto článku zaměříme jen na tři představitele. Podle Štěpaníka (2010) můžeme teorie pracovní motivace tradičně rozdělit do dvou základních skupin. První skupina studuje motivační příčiny a druhá se zaměřuje na průběh samotné motivace.

Do první skupiny můžeme zařadit teorii Abrahama Maslowa, která zároveň patří mezi nejnámější a nejoblíbenější. Potřeby jsou hierarchicky uspořádány v tzv. „pyramidě potřeb“ ve třech „podlažích“. Jimi jsou:

- fyziologické potřeby a potřeba bezpečí (nejnižší úroveň),
- psychosociální potřeby – uznání, sounáležitost (vyšší úroveň),
- potřeba seberealizace – kariérní postup (nejvyšší úroveň).

V této teorii platí, že pokud je potřeba na nižší úrovni nasycena, stává se motivem potřeba, která stojí na úrovni vyšší. Základní fyziologické potřeby jsou zajištěny platem. Neuspokojení těchto základních potřeb je největším problémem v rozvojových zemích. Pro nás je velmi podstatná otázka bezpečí a jistoty. Mnoho pracovníků totiž logicky upřednostňuje stabilitu pracovního místa před výší odměny, tzn., že zvolí raději trvalé zaměstnání s nižším platem, zvláště pak v období, kdy nezaměstnanost stoupá. Velmi častými problémy na pracovišti jsou především špatné mezilidské vztahy, nedocenené zásluhy a nemožnost kariérního růstu. Každá pozice sice nenabízí prostor k seberealizaci a ne každý ji hledá právě v zaměstnání, ale manažerovou povinností je zajistit k seberealizaci určitý prostor.

Mezi další teoretiky motivačních příčin patří například Frederick Herzberg, který rozlišuje vnější a vnitřní faktory ovlivňující pracovní motivaci. Vnější neboli tzv. „hygienické vlivy“ odrážejí míru spokojenosti nebo nespokojenosti pracovníků a motivační účinnost má krátkodobý charakter. Jedná se např. o finanční odměnu, pracovní prostředí a mezilidské vztahy. Zatímco vnitřní faktory neboli „motivátory“ ovlivňují vztah pracovníka ke konkrétní pracovní činnosti. Hovoříme zde např. o náplni vykonávané práce, o její smysluplnosti, o možnosti osobního rozvoje či kariérního růstu. „Motivátory“ dále podněcují k nadstandardnímu výkonu práce, tj. k aktivitě, iniciativě a kreativě.

Jako třetího představitele jsem vybrala McGregorovu teorii či typologii. Ta rozděluje pracovníky podle jejich postoje k práci, a to na dva typy: (Štěpaník, 2010, s.69-70)

- **Typ označený X** považuje práci za nutné zlo nezbytné k zajištění existence.

- Pro **Typ označený Y** je práce přirozenou potřebou, nachází v ní smysl a uplatnění.

Typ X je ve své podstatě líný a nesamostatný, zatímco typ Y má smysl pro odpovědnost a sdílí nadšení pro vykonávanou práci. Za typ Y bývá označována současná mladá generace. Podle typu pracovníka se manažer dále rozhoduje, jaké řízení uplatní. Pokud se jedná o typ X, manažer musí pracovníka řídit autoritativně a neustále na něj dohlížet. U typu Y může uplatnit měkký styl řízení, tedy motivační, ale i zde je nutné zohlednit, kolik pravomocí a důvěry si pracovník zaslouží. (Mikuláščík, 2007)

2.2 Motivační prostředky a výkonnost

Motivačních neboli stimulačních prostředků, které podněcují pracovníka k lepší výkonnosti je celá řada. „*Stimulem může být v zásadě vše, co je pro člověka – pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.* (Provazník, Komárková, 1996, s.168) Provazník a Komárková (1996) ve své publikaci uvádí osm základních stimulačních prostředků, jimiž jsou:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování – neformální hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s profesí,
- externí stimulační faktory.

Hmotná odměna nemusí mít pouze podobu peněžní, může to být služební auto, sleva nebo dokonce přiděl výrobků zdarma, nadstandardní pojištění, zaměstnanecké akcie či možnost výhodné půjčky. Odměna v této podobě nabývá osobitého charakteru, a pokud je cílená správně, může podněcovat pracovníka více než odměna peněžní. Velkým problémem bývá povzbuzování k lepšímu výkonu. V naší kultuře totiž nemá pozitivní povzbuzování příliš velkou tradici. Upozornit na chyby při hodnocení znalostních pracovníků, a zároveň pracovníky neodradit, je proto pro manažery náročný úkol. Manažer by měl umět otevřeně komunikovat a aktivně se zajímat o zpětnou vazbu svých pracovníků. V případě jakéhokoliv nedostatku by se měl snažit situaci ihned řešit. Špatné pracovní podmínky totiž výrazně snižují motivaci k pracovní činnosti a velmi často ani hmotná odměna nemůže kompenzovat tento nedostatek. Mezi externí stimulační faktory řadíme aktuální makroekonomickou situaci, politickou situaci, ale také image organizace či rodinnou situaci pracovníků.

Výběr stimulačních prostředků závisí na motivačním profilu každého pracovníka a na oblasti pracovního jednání, které chceme ovlivnit. Nejčastěji je potřeba stimulovat pracovní výkon, rozšiřování kvalifikace, snahu o inovaci, spolupráci v týmu a smysl pro odpovědnost. (Provazník, Komárková, 1996)

2.3 Techniky zkoumání motivace a tvorba motivačního programu

Na základě využívaných motivačních stimulů, se firmy snaží vytvářet efektivní motivační programy. Těmi pak pozitivně ovlivňují zaujetí pracovníků pro danou práci. Tvorba programu tedy začíná podrobnou kvalifikovanou analýzou motivačních stimulů a musí se na něm podílet celá firma. V opačném případě ztrácí smysl a efekt. Součástí takového programu je především hodnocení a

odměňování pracovníků, možnost kariérního růstu, ale i různá organizační opatření či přístupy, jako jsou: (Mikuláščík, 2007)

- job-rotation – plánované střídání pracovního místa či funkce,
- job-enlargement – rozšiřování rozsahu práce a tedy i kvalifikace,
- job-enrichment – zvyšování odpovědnosti a pravomocí.

Proto, abychom mohli vybrat správné motivační prostředky a následně vytvořit efektivní motivační program, je potřeba vědět, co daného pracovníka motivuje. Motivaci nelze nijak objektivně změřit. Můžeme ji hodnotit pouze zprostředkovaně. Lze tedy odhadnout sílu motivace na základě účinnosti motivačních prostředků. Jejich účinnost zjistíme dvěma základními způsoby, a to pozorováním či dotazováním. Další možností je projektivní technika, se kterou pracují zkušení odborníci, psychologové. Zkoumaná osoba popisuje, co vidí na obrázku, přičemž do interpretace obrázku nevědomě promítá i své hodnoty a potřeby. (Provazník, Komárková, 1996)

Z předešlých informací je zřejmé, že nelze vytvořit modelový motivační program. Každá situace totiž vyžaduje jiný přístup a potřeby podniků se tak neustále mění. Platí však tvrzení, že: *„Vytvoření a realizace účinného motivačního programu přispívá současně k hospodářské prosperitě podniku i k podpoře pracovní motivace, výkonnosti a celkové pracovní spokojenosti.* (Provazník, Komárková, 1996, s.207)

2.4 Efektivní motivace a dnešní generace

Otázka motivace je v dnešní době velmi populární a diskutované téma v různých oblastech. Získat a udržet si motivované pracovníky je pro zaměstnavatele důležitější než kdy před tím. Dnešní tzv. generace Y má však naprosto jiná očekávání než generace předešlé. Hledají v zaměstnání možnost uplatnění svých dovedností. Chápu ho jako prostředek k jejich osobnímu rozvoji, nikoliv jako pouhé zajištění finančních prostředků pro obživu. Současná generace si zaměstnání vybírá podle svých požadavků, nikoliv podle nároků zaměstnavatelů. Mladí lidé často vyžadují volnou pracovní dobu, s možností kariérního růstu, nikdy však na úkor volného času. Pokud by měli volit mezi větším množstvím volného času a vyšší finanční odměnou, většina upřednostní volný čas. Tyto obecně známe charakteristické rysy jsou pro manažery znamením, že musí velmi intenzivně pracovat na svém motivačním stylu řízení. Přestože McGregor ve své teorii popsal generaci Y jednoznačně samými superlativy, pro manažera mohou takto „vybíraví mladí lidé“ znamenat problémy. Manažer by měl proto dodržovat obecné zásady, které mu zajistí udržet pracovníky dostatečně motivované a spokojené. Podle Mikuláščíka (2007) by měl manažer:

- udržovat informovanost pracovníků,
- jasně vysvětlit požadavky a ujistit se, že jsou srozumitelné,
- otevřeně komunikovat a diskutovat o alternativách,
- udržovat zpětnou vazbu a naslouchat stížnostem,
- pomáhat odstraňovat překážky,
- vytvořit vztah založený na důvěře,
- udržovat motivovanost, a hlavně motivovat i sám sebe.

Existuje celá řada teorií a zásad, jak udržovat pracovníky motivované. Jak skutečně dosáhnout pracovní spokojenosti je však otázkou praxe manažerů.

Závěr

Problematika pracovní motivace je velice obsáhlá, a proto tento příspěvek shrnul jen základní poznatky a postřehy. Znalostní pracovníci svými schopnostmi a dovednostmi nepochybně vytvářejí konkurenční výhodu na trhu práce. Na základě potřeb pracovníků a následně jejich motivačních profilů, se snaží manažeři vytvořit vhodný motivační program. Pokud se pracovníci jeví jako cílevědomí, angažovaní, a sdílejí smysl pro odpovědnost, můžeme s jistotou říci, že motivační program splnil svůj účel. Cílem tohoto příspěvku bylo nalézt odpověď na otázku, jak dnes efektivně motivovat znalostní pracovníky a vybrat vhodný motivační program. Odpověď je jednoduchá. Každý člověk je jiný, a proto i volba motivačního programu je zcela individuální záležitostí. Z tohoto důvodu by každý manažer měl být zároveň i dobrým psychologem, který svým zaměstnancům nejen naslouchá, ale považuje je za rovnocenné partnery.

Literatura

- Kohoutek, R., Štěpaník, J. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5
- Mikuláščík, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6
- Mládková, L. *Moderní přístupy k managementu*. Praha: C.H. Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-717-9310-8
- Provazník, V., Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3
- Štěpaník, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. 109 s. ISBN 978-80-247-2494-2

Kontakt na autora:

Bc. Tereza Čubáková
Aplikovaná Ekonomická Studia
Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta
Křížkovského 511/ 8
771 47 Olomouc
Česká republika
Email: cubakova.tereza@seznam.cz

MOŽNOSTI APLIKACE MODERNÍCH TRENDŮ SCM V PRAXI MANAŽERŮ LOGISTIKY VE VÝROBNÍCH PODNICÍCH

THE POSSIBILITIES OF APPLICATION THE SCM MODERN TRENDS IN THE PRACTICE OF LOGISTIC MANAGERS IN MANUFACTURING FIRM

Ekaterina KHITLOVA, Miroslav RÖSSLER

Moravská Vysoká škola Olomouc

Anotace: V globálním tržním prostředí stálý vývoj spolupráce v rámci logistických řetězců je násoben vědeckovýzkumnými aktivitami v této oblasti. Autoři tohoto článku se zabývají analýzou současných poznatků v oblasti optimalizace dodavatelsko-odběratelského řetězce pro cíle znalostního managementu. Hlavní otázkou, na kterou hodlají autoři najít odpověď je: Jaká je potřebná úroveň kompetence logistického manažera v měnícím tržním globálním prostředí? Článek je orientován na potřebnou úroveň znalosti nákupčích či logistických manažerů malých a středních podniků se zakázkovou diskontinuální výrobou. Pro řešení této hlavní otázky autoři určí vlastnosti současného podnikání v globálním prostředí, zaměří se na požadavky k znalostnímu managementu pro cíle SCM. V článku jsou tedy zanalyzovány moderní trendy optimalizace dodavatelsko-odběratelských vztahů. Výsledkem článku se stane řada doporučení obsahujících analýzu jednotlivých moderních trendů SCM a možnosti jejich aplikace do praxe logistického manažera z pohledu znalostního managementu.

Abstract: Nowadays the continuous development of cooperation inside logistics chains is multiplied by research activities in the global marketplace. The authors of this article focus on analysis of current findings the optimization of supply chain objectives for knowledge management. The article is oriented to the required level of competence buyers and logistics managers of small and medium enterprise engaged in discontinuous manufacture. The main question, which the authors aim to find the answer, is: What is the necessary level of competence logistics managers in a changing global market environment? For resolution this main question authors identify the characteristics of contemporary entrepreneurship in the global environment, focus on requirements for knowledge management for SCM goals. In the article analyzed the modern trends of optimization supplier-customer relationship. The result of article will be the series of recommendations include the analysis of modern trends in SCM and the practical application of the logistics managers or buyer specific tasks from point of knowledge management.

Klíčová slova: Management dodavatelského řetězce (SCM), znalostní management, diskontinuální výroba, manažer logistiky, nákupčí, dodavatelsko-odběratelské vztahy

Keywords: Supply Chain management, Knowledge management, discontinuous manufacture, manager of logistics, buyer, supplier-customer relationships

1. Definition SCM, supplier-customer relationships

1.1.SCM

SCM (Supply Chain Management) is designation for systems, devices and procedures that serve to coordinate materials, products, services, information and finance, which stem from the suppliers of raw materials to processors, manufacturers, wholesalers and retailers to consumers. The process begins by entering orders, their assessment and processing, continues to manufacture and supply of goods and services and ends with feedback. The objective of SCM is to achieve efficient using of all resources entering into the process, timely delivery of all goods and services, process speed, minimizing downtime and zero losses (Christopher F, 1998). The main advantage of the SCM system is in better operational and business planning. SCM systems use capacity planning algorithms that do not require iterative adjustments master schedule, and planning in real-time capabilities allow companies to quickly react to changes in supply and demand. Coordinated planning and flow of materials and information between supply chain partners can mitigate the "Bullwhip effect" (KB Hendricks, 2006). Effective supply chain management requires constant adjustment decision-making processes, including dynamic pricing and risk assessment, evaluation of sources. While SCM systems are suitable for these functions, ERP systems are not designed for them. ERP and SCM should be integrated to provide higher value added. (I. Bose, 2008).

1.2. Supplier-customer relationships

Effective management of supplier-customer relationships requires different procedures for different suppliers. Before the management strategy of supplier-customer relationships will be planned and implemented, must be create suitable supplier's classification.

These models classification vendors are divided into two categories:

- 1) Continuity approach. Relationships with suppliers are classified according to the continuity of that classification based on transaction costs, key competencies and governance structures.
- 2) Portfolio approach. Apart from the classification, beyond portfolio analysis usually includes the purchased goods / services and relationship management strategies for classified contractor. They differ mainly related to the classification dimension (level of buyer and supplier power relationship and the relative attractiveness of suppliers, purchasing power and sources of risk).

An important element in supplier portfolios is the value analysis and value creation potential of different supply relationships. The objective of value analysis is to examine the various stages of value creation and links to the network. This requires an understanding of how relationships between the various phases of planning and control. (Hallikas J. Puumalainen K., T. Vesterinen, V.-M. Virolainen, 2005)

2. Analysis of the current state

Milan Zeleny (2006) lists the main issues of contemporary entrepreneurship in the global environment as to meet global customer? How to deliver individually customizing products and services that are better, cheaper and faster than the competition? Trends in the management of the supply chain, according to M. Zelelny, 2006 include:

1. Large companies become networks of outsourced resources. Small companies are grouped into alliances, partnerships and cooperation networks. Traditional company transforms into a flexible business network.

2. Collaboration will complement or replace the competition. Enterprises in the network or alliance cooperate, compete in the network itself.
3. There is a new type of employee (portfolio worker) who works for multiple companies simultaneously - members of the same network cooperation.
4. There is a new type of demand function and knowledge of: coordination of global networks. With the help of the Internet, these people are able to effectively communicate and coordinate distributed resources in time, place and value added
5. Global customer requires more and more products and services "at peace". Mass customization and individualization are replaced by mass production. First, sell and then make (made), the new paradigm of global competitiveness.
6. With the growing outsourcing created long-term, stable relationships. The success of companies increasingly depends on partnerships with suppliers and customers.
7. Disintermediation. Elimination of intermediaries, the search for a direct link between the manufacturer and service provider and customer. Modern technology is changing the need for and role of agents, dealers and officials.
8. Digital technology. The customer can buy only what he wants, without something what he doesn't want. Systems of pay-per-view, pay-per-song, pay-per-program, pay-per-page, etc., are an expression of new possibilities digitization separate desirable from unwanted, wanted from the unwanted.
9. Co-location. The customer just buy parts and components, but also functional parts and components. The supplier then assembles and installs components directly on the customer's production process, directly on the assembly line - directly on the site. Supplier co-locate in the same space with the customer.
10. Small and medium enterprises and SME cooperation networks are becoming bearers of employment, stability and knowledge in the region. They are actually necessary environment for efficient outsourcing and offshoring. However, it must cope with the above knowledge and skills to overcome the traditional isolation, distrust and lack of cooperation. (M. Green, 2006)

2.1. Risk management in suppliers relationships

Supplier Network (including various types of inter-relationships) has become highly complex and prone to various risks. This complexity comes from various sources, including globalization, the increasing complexity of the product / service, outsourcing, e-business, and demanding customer needs. These trends make the company more and more dependent on external sources of its risks.

The sources of vulnerability involve risks relating to the supply chain. The risks in the supply chain can be divided into two categories: risks related to product demand (seasonality, volatility) and risks associated with the delivery of products (capacity constraints, disruptions). Risks within the supply chain can be divided into:

1. The specificity of the assets related to the "risk of ambush" (higher asset specificity and uncertainty, and the greater the risks, opportunities, the greater the risk of assault associated with outsourcing / free network and better opportunities for internal production / landline)
2. Risk capacity and risk of market inefficiency (the more competitive markets for supplementary power, the more potential customers / suppliers, and lower transaction costs associated with the risks)

3. Secondary or assigned risk (the more the allocation of new knowledge, the less risk associated with outsourcing / free network options, and vice versa)
4. The risk of timing (the larger the difference in planning horizons between the buyer (typically short-sighted) and supplier (typically a patient), the higher the risk of network and vice versa).
5. The risk of substitutability (see above risk inefficiency), loss of strategic flexibility, and dependence.

The development of robust and repetitive decision produce-or -buy are related understanding of pre- and post-contracting power supplier relationships. (Hallikas J. Puumalainen K., T. Vesterinen, V.-M. Virolainen, 2005)

2.2. The modern trends of suppliers selection

2.2.1. Approaches to suppliers evaluation

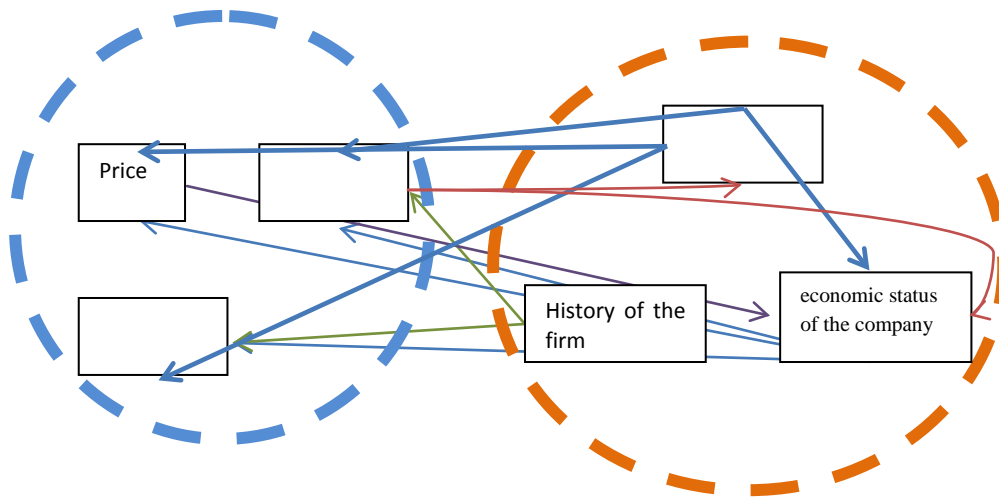
The most popular approach is the individual approach DEA (data envelopment analysis), AHP (analytical hierarchy process), CBR (case-based reasoning), ANP (analytical network process), fuzzy set theory, SMART (simple multi-attribute rating technique) and GA (genetic algorithm) (Ho W., X. Xu, PK Dey, 2009). Method of AHP (Analytic Hierarchy Process) utilizes the principles of the paired comparisons of elements at different levels of hierarchical structure, which is a model of decision-making problem. The term hierarchical structure is understood here as a linear structure containing a number of levels, each of which includes several elements. The arrangement of the individual levels of the hierarchy corresponds to the arrangement from the generally to the specific. The advantage of AHP is its accessibility to decision maker, which can use for expressing their preferences verbal scale and usability solutions for a wide range of decision-making tasks. The disadvantage is that the decision maker requires a considerable amount of information. (Jablonský J., 2007). AHP has been integrated with other techniques, including ANN (artificial neural networks), DEA, fuzzy set theory, GP (goal programming), etc. Comparatively, the integrated AHP-GP approach is the most popular. The main reason is that different techniques have unique advantages. In addition to weight alternative suppliers should take into account the resource constraints (eg budget buyer and supplier capacity)) (Ho W., X. Xu, PK Dey, 2009).

2.2.2. The modern trends of evaluation criteria selection

1)According Jafar Razmi, Hamed Rafiei, Mahdi Hashemi evaluation criteria can be divided into:

Price, C1, Quality, C2, production time, C3; position of the company (enterprise), C4, history of the company (enterprise), C5, economic status of the company (enterprise), C6. In the next step, the criteria are grouped together into two groups: the status of the company (including C1, C2, C3), and business performance (including C4, C5, C6) (Razmi J., 2009).

The bindings between criteria are shown on figure 1.



Source-authors on the basis of Razmi J., Rafiei H., Hashemi M., "Designing a decision support system to evaluate and select suppliers using fuzzy analytic network process", 2009

Figure 1. The different criteria of suppliers evaluation and bindings between them.

2) Amy H.I. Lee, He-Yau Kang, Chang-Fu Hsu, Hsiao-Chu Hung describe the current environmentally oriented criteria: use of environment friendly technologies (C1), use environmentally friendly materials, (C2), the proportion of "green" market (C3), partnerships with green organizations (C4), etc.. (Lee A.H.I., 2009)

3) Ceyhun Araz, Irem Ozkarahan with reference to De Toni and Nassimbeni (2001) represent a design for the assessment of joint planning with supplier. They suggest skills in joint project activities, most of them are also techniques that suppliers offer evaluation criteria development stage, such as support in the design, support for installation, etc.. (Araz C., 2006)

The most popular evaluation criterion

The most popular criterion is quality, followed by delivery, price / cost, capacity, service management, technology, research and development, finance, flexibility, risk and safety, environmental management. 68 articles (87.18%) describe the quality as the basic criterion for evaluation of suppliers. However, in articles written about the various attributes of quality, such as adherence to quality", "continuous improvement, "" Six Sigma programs "Program or Total Quality Management" service quality", "experience with the quality of services "and other. The second criterion is the most popular delivery (64 articles or 82.05%). The attributes of this criterion are presented as the suitability of the delivery date", "due compliance with the "degree of closeness", "and the location of delivery," delivery time", "reliability of supply", "geography "and other . The third criterion is the most popular price / cost (63 articles or 80.77%). His attributes are presented as cost competitiveness", "the ability to reduce costs ", "the overall cost of supplies" and others) (Ho W ., X. Xu, PK Dey, 2009).

2.3. Joint education

Education in the inter-relations is perceived as a potential source of competitive advantage. Transfer of knowledge (explicit or implicit) between enterprises in the supply chain is the basis of competence and a source of competitive advantage. It requires the ability to absorb and transfer knowledge

throughout the supply chain. Education and skills increase can also be seen as a means of risk management. That would be co-operative education is a possible way to mutually manage, reduce and eliminate risks associated with supplier relationships. In the context of lifelong learning a key strategic business requirement was the requirement for creating and maintaining competitiveness in an uncertain environment. Intercompany education is a complex process that involves inter-company training partners under uncertainty, identification of partners and the development of standards that might mitigate the risk of opportunism. It should be considered as inter-company relationship education strategy: both sides are considered quasi-firm with its own organizational structure and goals of their own culture and communication mechanism. Business education can be divided into learning in a simple loop and learning in a double loop. Learning in a simple loop is usually used in simple and operational action learning in a double loop associated with complex organizational and strategic processes. Both types of education are crucial for businesses (Hallikas J. Puumalainen K., T. Vesterinen, V.-M. Virolainen, 2005).

2.4. Knowledge management and process management for SCM aims

Over time the company went through four basic civilizational cultures:

- Agrarian
- Industrial
- Information
- Knowledge

With a focus on the latter combines with the most names of such giants of economics and management, such as J. Schumpeter (first described knowledge as input to the economic model and questioned the concept of "rational man" in the economy), PF Drucker (his term "knowledge worker") and P. Senge (the concept of "learning organization"). (Rössler, M., 2010)

Information is the using of information and knowledge. Expected value is mainly the ability of the acquisition, generation, distribution and application of knowledge (including tacit), and in all levels of management - from strategic through tactical to operational.

The current trend is in transition (restructuring), which is necessary to leave the hierarchical structure (functional management) and pass control to the process. This approach accepts a number of concepts (Grasseová, M. et al., 2007):

- TQM (total quality management)
- CPI (continuous process improvement)
- Building process teams
- Application process maturity model (CMMI)
- Various forms of business process reengineering

- Implementation of ISO.

Process control method, characterized recommendation "think globally, act locally" is mainly led effort to adequately respond to the diverse and changing customer requirements (regardless of its form - internal / external). It places great emphasis on the flexibility of both products (goods / services), as well as thinking and skills.

The benefits of implementing process management can be identified in all areas of business. For this purpose is suitable indicator of the overall increase in performance with simultaneous reduction of resource needs (material, financial, human, but also the knowledge). It is with this second dimension of control standards can be more or less count on logistics processes.

3. Summary

3.1. Process management a SCM

So what can we expect from the introduction of process management in SCM expect?

- The essential identifying bottlenecks in all logistic processes - especially the purchase (of materials and services), storage (amount of inventory and maintenance, resp. reduction and then elimination of unjustified excess)
- The introduction of clear rules related to management of material and information flows
- Following the generated process model - analysis and simulation to optimize the logistics processes
- Create a concept paper on optimizing supply
- A massive deployment of ICT as a necessary support for logistics activities and performance
- Global Process orientation in supply chain management.

Inside use of them can not forget all the approaches to their effective implementation (JIT, Kanban, Kaizen, etc.). Very shining example of current production practices can serve a massive deployment of these tools (in addition to the whole system more efficient modern management methods) in the company at Slany Želevčice Linet (world market with three hospital beds and accessories). Management of the company was faced with a surprising range of some Japanese (!) company business consultation and subsequent deployment preparation Kaizen philosophy. The area is growing by leaps and bounds ICT technologies to enable IU and use of intranets to distribute guidelines and other materials to make them accessible to all on-line anytime.

Even within the entire supply chain can be expected in the standard benefits:

- The phrase indicators processes to strategic goals
- Synergies of the operations prior to the effective links outputs to the inputs of processes related processes - both external and (especially) and internal customers
- Evaluation of accountability and creation of customer value in each process

- Interprocess communication link
- Clear assignment of costs to process activities
- The issue of effective decision-making directly in relation to the needs of process and customers
- Sharing of information
- The influence of process performance on salaries (effective controlling processes) efficient problem-solving processes across the enterprise (especially in the matrix organizational structure).

3.2. Required knowledge of buyer or logistics manager in a manufacturing company

- Close cooperation with the supplier of First Instance and the overall supply chain. The buying process must be planned, balanced and integrated throughout the supply chain for optimum flow performance of production orders;
- The using in daily practice the Kaizen philosophy.
- Orientation and active use of existing IT products for simulation and support planning and operational management of custom manufacturing.
- Orientation and subsequent selection of evaluation criteria for the construction of an optimal supply chain, according to business strategy and customer requirements.
- Orientation factors in the successful integration of manufacturing (OEM) and actively using the methods and tools of cluster analysis.
- Constant intercompany education.

Discussion

It is questionable whether this strategic step in applying such approaches to modern management principles such as the introduction of knowledge management as a learning organization, which must necessarily precede the determination of profile learning organization (Rössler, M., 2010, . 34-36), possibly through the introduction of management competency models. Even though it might (on the basis of available excursions into literary sources) seem that this is literally "inflation" in buying the "field Unploughed". The authors failed to find a competency model systematically prepared for the logistics (though there are different levels of certification exams, guaranteed by the Czech Logistics Association - cf. www.czech-logistics.eu/certifikace-2/certifikace/, data, 17.10.2011). This area is to keep the eventual discussion, or as an original subject for further communication.

Literature:

ARAZ C., OZKARAHAN I., 2006: Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure. *International Journal of Production Economics*. Elsevier Science Publishing Company, Inc. Volume 106, Issue 2, April 2007 585-606. ISSN: 0925-5273.

- AWASTHI A., CHAUHAN S., GOYAL S.K., 2010: A fuzzy multicriteria approach for evaluating environmental performance of suppliers. *International Journal of Production Economics*. Elsevier Science Publishing Company, Inc., (2010) 370-378. ISSN: 0925-5273
- BOSE INDRANIL, PAL RAKTIM, YE ALEX :ERP and SCM systems integration: The case of a valve manufacturer in China [Information & Management](#) 2008 v. 45, no. 4, s. 233-241
- GRASSEOVÁ, M. a kol. *Procesní řízení ve veřejném sektoru*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2007, 266 s. ISBN 978-80-251-1978-7
- GUNASEKARAN Angappa, NGAI Eric W.T., 2009. Modeling and analysis of build-to-order supply chains. *European Journal of Operational Research*, Volume 195, Issue 2, 1 June 2009, s. 320
- HALLIKAS J., PUUMALAINEN K., VESTERINEN T., VIROLAINEN V.M., 2005 Risk-based classification of supplier relationships *Journal of Purchasing and Supply Management*, Volume 11, Issues 2-3, March-May 2005, Pages 72-82
- HENDRICKS KEVIN B., SINGHALB VINOD R., AND STRATMANB JEFF K., The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations, [Journal of Operations Management](#) 2007, vol. 25, no. 1, s.65-82
- HO W., Xu X., Dey P.K., 2010. Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 16-24
- CHE Z.H., H.S. WANG, 2008: Supplier selection and supply quantity allocation of common and non-common parts with multiple criteria under multiple products. *Computers and Industrial Engineering*, Pergamon Press, Inc. Tarrytown, NY, USA, Volume 55, Issue 1 (August 2008)110-133. ISSN:0360-8352.
- JABLONSKÝ, JOSEF, 2004 *Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek /Praha: Professional Publishing, 1. vyd. 183 s. ISBN 80-86419-49-5*
- MING-HUNG SHU A, HSIEN-CHUNG WUB, 2009: Quality-based supplier selection and evaluation using fuzzy data. *Computers and Industrial Engineering*, Pergamon Press, Inc. Tarrytown, NY, USA Volume 57, Issue 3 (October 2009), 1072-1079. ISSN:0360-8352
- Lee H.I., Kang He-Yau, Chang-Fu Hsu, Hsiao-Chu Hung A green supplier selection model for high-tech industry, 2009
- RAZMI JAFAR, RAFIEI HAMED, HASHEMI MAHDI, 2009: Designing a decision support system to evaluate and select suppliers using fuzzy analytic network process. *Computers and Industrial Engineering*, Pergamon Press, Inc. Tarrytown, NY, USA, Volume 57, Issue 4 (November 2009), 1282-1290. ISSN:0360-8352
- RÖSSLER, M. Znalostní management v praxi – koncept učící se organizace (ke stému výročí narození P. F. Druckera), In: *EMI*, č. 1, roč. II, 2010, s. 27-37
- ZELENÝ, Milan. Český management v globální éře. *Fragmenty*, 2006, roč. 10, č. 56, s. 15-21
- www.czech-logistics.eu/certifikace-2/certifikace/, dat 2011-10-17

Kontakt na autory:

Ekaterina Khitilova
Ústav managementu a marketingu
Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s.
Jeremenkova 42
772 00 Olomouc
tel. +420587332364
e-mail : ekaterina.khitilova@mvso.cz
WEB : www.mvso.cz

RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA
Ústav managementu a marketingu
Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s.
Jeremenkova 42
772 00 Olomouc
tel. +420587331822
e-mail : miroslav.rossler@mvso.cz
WEB : www.mvso.cz

Krátká informace o autorech:

Ekaterina Khitilova je studentkou 4 ročníku doktorského studia na Fakultě Podnikatelské, absolventkou magisterského studia na Lzevské Statní Technické Univerzitě (Ruská Federace). Oblast odborného zaměření- řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů, plánování diskontinuální zakázkové výroby v malých a středních podnicích, hodnocení dodavatelů prvního stupně.

Miroslav Rössler je původem elektronik a fyzik pro aplikaci zdravotnických technologií v klinické praxi (nukleární medicíny, radiodiagnostiky, radioterapie a hygieny záření), nyní odborným asistentem Ústavu managementu a marketingu na MVŠO, o.p.s Olomouc. Přednáší především manažerské disciplíny a zabývá se kromě moderních metod výuky zejména teoretickým managementem, především procesním řízením, managementem znalostí, talentu, změn a inovací s aplikací do prostředí podnikové i veřejnoprávní praxe. Ve svém působení využívá zkušeností s řízením velké nemocnice (se zaváděním nástrojů podnikové ekonomiky a managementu pro řízení zdravotnického zařízení) a ze zahraničních stáží, převážně ve zdravotnictví. Podílí se na četných vědeckovýzkumných projektech – ESF (rozvojových) i GAČR.

MOŽNOSTI APLIKÁCIE METÓDY AHP PRI POROVNÁVANÍ VÝKONNOSTI FIRIEM

AHP METHOD UTILISATION BY BENCHMARKING OF ORGANISATION PERFORMANCE

Beáta GAVUROVÁ, Jozef GLOVA

Ekonomická fakulta Technickej univerzity v Košiciach

Anotace: *Pre súčasné podnikateľské prostredie je príznačné neustále sledovanie výkonnosti a efektivity organizácií. Meranie a hodnotenie výkonnosti je okrem skutočne dosahovaných výsledkov významne ovplyvnené metódami, ktorými je realizované. Jedným z úspešných systémov na meranie a riadenie výkonnosti, ako aj implementácie stratégie vo svete je systém Balanced Scorecard (BSC). Jeho podstatou je zosúladienie a realizácia stratégie, ktorá sa týka dlhodobého plánovania a orientácie podniku do budúcnosti, a to jej prevedením do konkrétnych cieľov a ukazovateľov v rámci celého podniku. BSC poskytuje súbor vyvážených ukazovateľov, čím sa stáva cenným východiskovým bodom pre zložitý strategický Benchmarking. Hodnotenie samotného systému BSC je kľúčové pre uistenie sa, že systém poskytuje neskreslené a relevantné informácie a je pre strategické riadenie prínosný. Multikriteriálne metódy sú v súčasnosti veľmi populárnym nástrojom pri rozhodovaní a hodnotení v rôznych oblastiach. Medzi ne patrí aj Analytický hierarchický proces (AHP), ktorý poskytuje rámec pre prípravu účinných rozhodnutí v situáciách, kedy je potrebné správne rozhodnutie. Je metódou rozkladu zložitej neštruktúrovanej situácie na jednoduchšie komponenty, a teda vytvára hierarchický systém problému. Cieľom príspevku je analyzovať systém BSC z pohľadu jeho základných princípov a následne poukázať na možnosť využitia AHP pre porovnávanie funkčnosti systému BSC v podnikoch s cieľom zvyšovania ich výkonnosti a konkurencieschopnosti.*

Abstract: *The current bussiness environment is characterised by a constant monitoring of the organisation performance and effectivity. Performance measurement and evaluation is beside the achieved goals significantly influenced by the methods used to its realisation. One of the successful systems of performance measurement, management and strategy implementation is the Balanced Scorecard System (BSC). Its essence is a harmonisation and a realisation of the strategy regarding a long-term planning and a company orientation to the future and its transforming to the concrete goals and company indicators. The BSC provides a group of balanced indicators and becomes a starting point for a difficult strategy benchmarking. The BSC System evaluation is essential to assure, that it provides unbiased and relevant information and is contributive for the strategic management. Multicriterial methods have recently become a very popular decision and evaluation tool in various areas. One of these methods is the Analytical Hierarchy Process (AHP) providing a framework for an effective decision making in important situations. This method consists in a decomposition of a complex unstructured situation into simpler components, thus it creates a hierarchical system problem. The aim of this paper is to analyze the BSC System in terms of its basic principles and points to the possibility to use AHP for the BSC functionality benchmarking in enterprises in order to improve their performance and competitiveness.*

Klíčová slova: *Balanced Scorecard (BSC), Analytický hierarchický proces (AHP), Benchmarking*

Keywords: *Balanced Scorecard (BSC), Analytical Hierarchy Process (AHP), Benchmarking*

Afiliace ke grantu:

Príspevok bol vypracovaný s podporou projektu VEGA č. 1/0897/10.

1 Úvod

Prevažná väčšina slovenských podnikov bola doposiaľ riadená výlučne na základe finančných ukazovateľov, opierajúcich sa o účtovné dáta a popisujúce a kopírujúce minulosť. Vysoká vypovedacia schopnosť finančných ukazovateľov, predovšetkým široké možnosti aplikácie ich výsledkov, rýchle a finančne nenáročné zhromažďovanie a spracovávanie, ich konštrukcia vychádzajúca z účtovných štandardov, boli dôvodom ich preferovanosti v podnikoch v minulosti. Účtovnými štandardami však nebolo možné vystihnúť a charakterizovať nefinančné aspekty podnikovej reality vyjadrené v cieľoch a stratégii podniku. Využívanie nefinančných ukazovateľov pre definovanie stratégie a jej cieľov je oveľa vhodnejšie, než finančné. Ako prínosy môžeme uviesť schopnosť definovať hlavné faktory, ovplyvňujúce vývoj cieľových finančných ukazovateľov, schopnosť predikovať faktory ovplyvňujúce celkovú úspešnosť podniku, ako aj vyššiu citlivosť na zmeny vo vonkajšom prostredí podniku. Naproti tomu ich veľký nedostatok sa prejavuje v dvoch aspektoch: nákladoch a čase. Aj keď je význam finančných ukazovateľov nepopierateľný, snaha o ich vykazovanie v čoraz kratších časových intervaloch neprináša žiadané efekty do budúcnosti. Prílišnú orientáciu na finančné ukazovatele eliminuje v značnej miere systém *Balanced Scorecard (BSC)*, ktorý vyvinuli americkí odborníci Kaplan a Norton [4] a benefity z jej úspešnej implementácie využívajú v zahraničí už dve desiatky rokov v súkromnej aj verejnej sfére. Systém *BSC* umožňuje efektívne strategické riadenie a zároveň je označovaný za systém s najlepším prístupom k transformácii podnikovej vízie do konkrétnych merateľných aktivít. Týmto prístupom reaguje na požiadavky doby a pomáha podnikom začleniť stratégiu do každodenného rozhodovacieho procesu ich pracovníkov. Konceptia *BSC* sa od svojho vzniku neustále vyvíja a aj v súčasnosti sú známe oblasti, ktoré je potrebné zdokonaľiť.

2 Metodologické východiská

V posledných rokoch sa všetky organizácie vyrovnávajú s neustálymi tlakmi na zlepšovanie, inovácie a zmeny, a to bez ohľadu na odvetvie, v ktorom pôsobia. Odborná literatúra operuje s pojmami ako *Total Quality Management*, *Business Process Reengineering*, *Six Sigma*, *BSC* a pod. Všetky uvedené aj novovznikajúce prístupy k riadeniu organizácií sú orientované na dosahovanie rovnakých cieľov – udržať si trvalú konkurencieschopnosť a to vďaka účinnému uspokojovaniu požiadaviek jednotlivých zainteresovaných strán, s čo najmenšou spotrebou zdrojov. Jednou z ambícií *BSC* je smerovanie k učiacej sa organizácii. Sengeho poňatie učiacej sa organizácie sa skladá z piatich komponentov: systémové myslenie, osobné majstrovstvo, myšlienkové schémy, vytváranie spoločnej vízie a tímové učenie. Metodika *BSC* má v sebe absorbované všetky komponenty Sengeho prístupu učiacej sa organizácie. Záleží na efektívnosti implementačného procesu, do akej miery bude na daný

komponent kladený väčší, či menší dôraz. Pri aplikácii BSC sa nahliada na organizáciu zo štyroch dôležitých perspektív: finančnej, zákazníckej, interných podnikových procesov a učenia sa a rastu. BSC prepája krátkodobé operatívne ciele s dlhodobými strategickými cieľmi, čím sa zameriava na niekoľko kritických kľúčových prvkov vo významných cieľových oblastiach. Východiskom BSC je formulácia vízie, poslania a stratégie, ktoré sú výsledkom konsenzu manažmentu organizácie. Jadrom systému BSC je spôsob a obsah koncipovania súboru meradiel vo vzájomnej rovnováhe a v kauzálnych väzbách prepojené na formuláciu stratégie. Správna konštrukcia meradiel v nadväznosti na podnikovú stratégiu zabezpečuje vytypovanie strategických priorít a prostredníctvom príčinnonásledných vzťahov aj cestu k realizácii stratégie. Rovnovážnosť v systéme BSC je zabezpečovaná vzájomnou vyváženosťou implementácie stratégie, ako aj jej evaluácie.

Jednoznačnou prekážkou zavádzania systému BSC do slovenskej podnikovej praxe je nedostatočná znalosť systému manažérmi podnikov, pričom najdôležitejším faktorom pri zavádzaní systému BSC je silná podpora zo strany vedenia podnikov, čo potvrdzujú aj výsledky prvého slovenského výskumu v oblasti implementácie BSC (realizovaného v rokoch 2008 – 2010) [3]. Ako z výsledkov výskumu vyplýva, kritickými faktormi pri zavedení systému BSC je schopnosť relevantného zhodnotenia východiskovej pozície podniku a analýza cieľového stavu, a súčasne dostatočný prístup ku kľúčovým informáciám potrebných pre spoľahlivé fungovanie systému. Požiadavka zákazníka na automatizované BSC riešenia, veľkosť podniku a odvetvia sa prejavili ako podpriemerne dôležité pri rozhodovaní podniku o zavedení systému BSC. V nadväznosti na výsledky výskumu I. [3] bol zrealizovaný výskum II. v období rokov 2010 – 2011 a jeho cieľom bolo overenie súvisu nedosahovania cieľov, resp. nezvyšovania výkonnosti so systémom BSC. V kontexte výsledkov výskumov je zameraný cieľ príspevku – systematizácia základných princípov BSC.

BSC tvorí súbor vyvážených ukazovateľov, na základe ktorých je možné zrealizovať benchmarking s podobnými organizáciami, u ktorých je predpoklad, že sa tieto ukazovatele nebudú príliš odlišovať. Odlišnosti v ukazovateľoch BSC jednotlivých firiem sú dané vysokou individualitou systému BSC, prispôbitelnosťou na konkrétne podmienky firmy v súlade s jej víziou a stratégiou. Okrem výkonového benchmarkingu (priame porovnanie a meranie rôznych výkonových parametrov) [5] sa v praxi využíva aj funkcionálny benchmarking (porovnávajú sa jedna, alebo viaceré funkcie určitých organizácií), a procesný. Optimalizácia a neustále zlepšovanie procesov v podniku, firme, organizácii sa dnes stáva nevyhnutnosťou pre jej udržanie sa na trhu [7]. Procesný benchmarking je generický, porovnáva a meria konkrétny proces organizácie a je podobný funkcionálnemu benchmarkingu [5]. Našou ambíciou na tomto mieste nie je špecifikovať jednotlivé druhy benchmarkingu, ale zamerať sa predovšetkým na obtiažny strategický benchmarking, pre ktorý je BSC cenným východiskom. Platformou pre jeho realizáciu nie sú vyvážené ukazovatele, ale princípy BSC, ktoré predstavujú základné zásady v rámci systému BSC a jej praktickej aplikácie, a ich dodržiavanie podmieňuje dosiahnutie očakávaných prínosov z implementácie BSC. Tieto princípy vychádzajú z fundamentálnych princípov výkonnosti [9], z komparačných aspektov tradičných a komplexných systémov merania výkonnosti, ako aj z výsledkov vlastnej výskumnej aktivity [3]. Sumarizáciu princípov BSC deklaruje Tabuľka 1. Uvedené princípy zároveň predstavujú hodnotiace kritériá, ku ktorým skupina expertov (na základe Brainstormingu a Inverzného brainstormingu) stanovila súbor tzv. subkritérií. Tieto kritériá a subkritériá boli základom pri porovnaní – benchmarkingu dvoch firiem s implementovaným BSC. Kritériom pri výbere firiem pre benchmarking bola rovnaká veľkosť firiem (do 250 zamestnancov), rovnaká doba využívania BSC (5 rokov), rovnaké odvetvie: obchod a priemysel, ako aj právna forma (a.s.).

3 Aplikácia AHP v procese benchmarkingu firiem

Strategický benchmarking sme realizovali prostredníctvom metódy Analytického hierarchického procesu (AHP), pričom sme kládli dôraz na tieto charakteristiky:

- výstupom projektu benchmarkingu bude identifikácia oblastí vlastného zlepšovania,
- realizovaný benchmarking ako metóda strategického manažmentu je iniciovaný a podporovaný vrcholovým vedením organizácie, ktorá sa chce zlepšovať,
- organizácia, voči ktorej chceme posudzovať vlastnú realitu, je v sledovanej oblasti výraznejšie lepšia než porovnávaná (má dosiahnuté lepšie hodnotenia vo výkonovom benchmarkingu, ktorý predchádzal strategickému),
- partnerom benchmarkingu nebola zvolená „svetová špička“, ale organizácia, o ktorej sme presvedčení, že nám môže poskytnúť inšpirácie k zlepšovaniu, inováciám,
- pri realizácii benchmarkingu boli využívané metódy kreatívnej práce ako Brainstorming a Inverzný brainstorming (predovšetkým pri stanovení váh kritérií a subkritérií),
- realizovaný benchmarking prinesie dočasnú konkurenčnú výhodu vytvorením podnikovej kultúry a prostredia nakloneného k zmenám.

Pri riešení určitého problému prostredníctvom deduktívnej analýzy (analytického myslenia) sa rozlišujú tri princípy: princíp štruktúrovania hierarchie, princíp stanovenia priorít a princíp logickej konzistencie. Využívaním uvedených princípov AHP zapája tak kvalitatívne, ako aj kvantitatívne aspekty myslenia [6].

Stanovenie kritérií a subkritérií

Stanovenie hlavných kritérií bolo definované na úrovni hodnotiteľa. Na jeho základe boli stanovené tieto základné hlavné kritériá, ktoré zobrazujeme v Tabuľke 1.

Tabuľka 1 Stanovenie kritérií pre AHP

Kritérium	Názov kritéria
K1	Strategické zameranie
K2	Významnosť a rovnováha
K3	Operacionalizácia stratégie
K4	Merateľnosť
K5	Príčinnno-následné vzťahy
K6	Kaskádovanie a zosúladenie
K7	Prepojenie so zdrojmi financovania
K8	Nepretržitosť, udržateľnosť a spätná väzba
K9	Autoevaluácia systému

Zdroj: vlastné spracovanie

Pre druhú úroveň subkritérií boli na základe expertného odhadu stanovené tieto položky, ktoré uvádzame v Tabuľke 2.

Tabuľka 2 Stanovenie subkritérií pre AHP

Zdroj: vlastné spracovanie

Subkritérium	Názov subkritéria
S1.1	Realizácia dôslednej strategickej analýzy a zhodnotenie vhodnosti BSC pre aktuálne podnikateľské podmienky.
S1.2	Konsenzus v oblasti vízie a/alebo poslania a/alebo kritických faktorov úspechu.
S1.3	Pravidelné analýzy a hodnotenie celkovej strategickej výkonnosti
S1.4	Revidovanie existujúcich strategických perspektív a možnosť akceptovania iných potenciálnych perspektív
S1.5	Podpora vedenia podniku pri využívaní BSC a jeho participácia na relevantných výsledkoch zo systému BSC
S2.1	Rôzna významnosť strategických meradiel sa zohľadňuje stanovením rôznych váh pre tieto meradlá.
S2.2	Strategické perspektívy vyjadrujú rovnovážny pohľad na stratégiu podniku.
S2.3	Definované ciele vyjadrujú rovnovážny pohľad na stratégiu podniku
S2.4	Definované strategické akcie vyjadrujú rovnovážny pohľad na stratégiu podniku.
S2.5	Pravidelné analýzy a hodnotenia existujúcich strategických perspektív BSC - významnosť, vyjadrená váhami a rovnováha
S2.6	Pravidelné analýzy a hodnotenia rovnováhy medzi existujúcimi strategickými meradlami BSC
S2.7	Pravidelné analýzy a hodnotenia miery plnenia BSC aktuálnych strategických iniciatív podniku
S3.1	V rámci strategických perspektív sú vhodne zvolené strategické ciele.
S3.2	Strategické ciele sú rozvrhnuté na strednodobé a krátkodobé plány.
S3.3	K dosahovaniu strategických cieľov boli priradené strategické akcie, iniciatívy.
S3.4	Pravidelne analýzy a hodnotenia existujúcich BSC cieľov, hodnotenie miery dosahovania a možnosť voľby ďalších potenciálnych perspektív.
S3.5	Na základe výsledkov analýz a revízií strategických východísk v prípade potreby revidujeme prebiehajúce strategické aktivity, resp. iniciatívy.
S4.1	Strategickým cieľom sú priradené vhodne zvolené strategické meradlá a metódy merania hodnôt.
S4.2	Strategickým meradlám sú priradené ich cieľové hodnoty, ako aj kritické hodnoty.
S4.3	Boli špecifikované podmienky a pravidlá pravidelnej kvantifikácie meradiel (týždenná, mesačná, štvrtročná a pod.).
S4.4	Pravidelné analýzy a hodnotenia existujúcich meradiel, cieľových a kritických hodnôt meradiel a možnosť voľby iných potenciálnych cieľových a kritických hodnôt meradiel.
S5.1	Medzi strategickými perspektívami sú definované kauzálne vzťahy.
S5.2	Medzi strategickými cieľmi sú definované kauzálne vzťahy.
S5.3	Medzi strategickými meradlami sú definované kauzálne vzťahy.
S5.4	Medzi cieľovými a kritickými hodnotami strategických meradiel sú definované kauzálne väzby.
S5.5	Medzi strategickými akciami sú definované kauzálne vzťahy.

S5.6	Na základe výsledkov analýz a revízií strategických východísk v prípade potreby revidujeme existujúce kauzality medzi meradlami BSC a ich cieľovými a kritickými hodnotami
S6.1	Strategická mapa BSC je kaskádovaná na všetky organizačné úrovne podniku.
S6.2	Strategické mapy BSC jednotlivých organizačných úrovní sú zosúladené s korporátnou mapou BSC.
S6.3	Výkonnosť zamestnancov a/alebo manažérov je napojená na systém BSC a v súlade s ním sledovaná a vyhodnocovaná.
S6.4	Ciele zamestnancov a/alebo manažérov sú napojené v súlade so systémom BSC na motivačný a odmeňovací systém.
S6.5	BSC ciele, meradlá, strategické akcie jednotlivých organizačných zložiek a úrovní riadenia sú zosúladené so stratégiou.
S6.6	V prípade potreby revidujeme existujúce strategické perspektívy BSC, existujúce ciele
S6.7	Kontinuálne prehodnocujeme a riadime zosúladenie BSC na rôznych organizačných úrovniach a rôznych organizačných útvarov.
S7.1	Definovaná stratégia a následné plány v rámci systému BSC boli napojené na rozpočet.
S7.2	Zdroje podniku boli v rámci systému BSC zosúladené so strategickými akciami, resp. strategickými iniciatívami.
S7.3	Nestrategické investície, resp. nestrategické aktivity boli vyselektované a zavedením BSC eliminované.
S7.4	Výsledky analýz majú vplyv na prehodnocovanie stratégie, t.j. strategických cieľov a zdrojov.
S7.5	Pravidelne analyzujeme a hodnotíme prepojenie zdrojov podniku na strategické aktivity identifikované v BSC.
S7.6	Na základe výsledkov analýz a revízií strategických východísk v prípade potreby revidujeme existujúce prepojenia rozpočtu a stratégie.
S8.1	Projekt zavedenia systému BSC bol detailne naplánovaný z metodologického, technického a organizačného hľadiska.
S8.2	Zavedenie systému BSC malo plnú podporu a participáciu zo strany vedenia podniku.
S8.3	Pre fungovanie systému BSC bol zvolený a zavedený vhodný informačný systém.
S8.4	Rozšírenie systému BSC v podniku bol riadený a kontrolovaný proces.
S8.5	Vedenie podniku podporuje využívanie BSC a participuje na relevantných výsledkoch, ktoré sú predmetom systému BSC.
S8.6	Zabezpečujeme kontinuálne využívanie systému BSC a pravidelný reporting.
S9.1	Na zavedenie systému BSC bola vypracovaná nákladová analýza a/alebo analýza rizík a prínosov.
S9.2	Boli špecifikované podmienky a pravidlá na pravidelné hodnotenie samotného systému BSC z pohľadu prínosov, rizík, efektívnosti a nákladov.
S9.3	Rozšírenie systému BSC v podniku je riadený a kontrolovaný proces.
S9.4	Pravidelne analyzujeme a hodnotíme samotný systém BSC - jeho prínosy, náklady, nedostatky, riziká a pod.
S9.5	Kontinuálne sa snažíme o zlepšovanie a v prípade potreby o revízie podmienok a pravidiel fungovania a využívania systému BSC.

Na základe hodnotenia expertov boli následne stanovené vzájomné vzťahy dôležitosti jednotlivých kritérií a subkritérií. Tieto zobrazujeme jednak vo forme kvalitatívnej škály hodnotenia od 1 – absolútne dôležité až po hodnotenie 9 – absolútne nedôležité. Takto zobrazujeme tabuľky hodnotenia kritérií (Tabuľka 3) a subkritérií (Tabuľka 4). Z dôvodu obsahovej limitácie príspevku uvádzame ako príklad len jednu tabuľku poradia subkritérií podľa dôležitosti z celkového počtu 9 tabuliek).

Tabuľka 3 Poradie kritérií podľa dôležitosti

Tabuľka poradia kritérií podľa dôležitosti	
Kritériá:	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9
Stupeň dôležitosti	Pridelené kritériá
1. Absolútne dôležité	
2. Veľmi silne dôležité	K1, K2, K5, K9
3. Silne dôležité	K4, K6, K8
4. Dôležité	K3, K7
5. Slabo dôležité	
6. Nedôležité	
7. Silne nedôležité	
8. Veľmi silne nedôležité	
9. Absolútne nedôležité	

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 4 Poradie subkritérií podľa dôležitosti

Tabuľka poradia subkritérií S1.X podľa dôležitosti	
Subkritériá:	S1.1, S1.2, S1.3, S1.4, S1.5
Stupeň dôležitosti	Pridelené subkritériá
1. Absolútne dôležité	
2. Veľmi silne dôležité	S1.1
3. Silne dôležité	S1.2, S1.5
4. Dôležité	S1.3, S1.4
5. Slabo dôležité	
6. Nedôležité	
7. Silne nedôležité	
8. Veľmi silne nedôležité	
9. Absolútne nedôležité	

Zdroj: vlastné spracovanie

Následne s použitím týchto väzieb medzi uvedenými kritériami a subkritériami sme mohli stanoviť vzájomné hodnoty. Nech k_i predstavuje hodnotenie dôležitosti i -teho kritéria/subkritéria. Vzájomné hodnotenie dôležitosti dvoch kritérií/subkritérií potom môžeme definovať ako s_{ij} , teda nakoľko je kritérium i dôležitejšie ako kritérium j a teda:

$$s_{ij} = k_j - k_i + 1 \text{ ak } k_i < k_j$$

kde tiež platí

$$s_{ij} = \frac{1}{s_{ji}}$$

V ďalšom kroku môžeme použiť tieto postupy pre definovanie matice S , ktorá pre kritériá bude mať takýto tvar (Tabuľka 5):

Tabuľka 5 Matica kritérií

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	Váhy
K1	1	1	3	2	1	2	3	2	1	0,1589
K2	1	1	3	2	1	2	3	2	1	0,1589
K3	0,33	0,33	1	0,5	0,33	0,5	1	0,5	0,33	0,0480
K4	0,5	0,5	2	1	0,5	1	2	1	0,5	0,0894
K5	1	1	3	2	1	2	3	2	1	0,1589
K6	0,5	0,5	2	1	0,5	1	2	1	0,5	0,0894
K7	0,33	0,33	1	0,5	0,33	0,5	1	0,5	0,33	0,0480
K8	0,5	0,5	2	1	0,5	1	2	1	0,5	0,0894
K9	1	1	3	2	1	2	3	2	1	0,1589

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe hodnotenia sme zistili, že kritérium K1 a K2 je rovnako dôležité, keďže boli hodnotené ako „veľmi silne dôležité“, preto ich vzájomná miera dôležitosti $s_{12} = 1$. Kritérium K3 je hodnotené v dôležitosti o 2 kvalitatívne stupne menej ako kritérium K1 a preto je miera dôležitosti $s_{13} = 3$.

Následne sme vypočítali váhy pre jednotlivé kritériá K1 až K9 nasledovne:

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^m s_{ij}}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^m s_{ij}}$$

Takto môžeme zobraziť výpočet váhy pre kritérium K1 ako:

$$w_1 = \frac{1+1+3+\dots+2+1}{1+1+\dots+1+\dots+0,3+\dots+3+2+1} \doteq 0,1589$$

Tabuľka 6 Výpočet váh pre subkritériá

S1.X	S1.1	S1.2	S1.3	S1.4	S1.5	Váhy
S1.1	1	2	3	3	2	0,3587
S1.2	0,5	1	2	2	1	0,2120
S1.3	0,33	0,5	1	1	0,5	0,1087
S1.4	0,33	0,5	1	1	0,5	0,1087
S1.5	0,5	1	2	2	1	0,2120

S2.X	S2.1	S2.2	S2.3	S2.4	S2.5	S2.6	S2.7	Váhy
S2.1	1	2	2	2	3	3	3	0,2712
S2.2	0,5	1	1	1	2	2	2	0,1610
S2.3	0,5	1	1	1	2	2	2	0,1610
S2.4	0,5	1	1	1	2	2	2	0,1610
S2.5	0,33	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,0819
S2.6	0,33	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,0819
S2.7	0,33	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,0819

S3.X	S3.1	S3.2	S3.3	S3.4	S3.5	Váhy
S3.1	1	2	1	0,5	0,5	0,1630
S3.2	0,5	1	0,5	0,33	0,33	0,0870
S3.3	1	2	1	0,5	0,5	0,1630
S3.4	2	3	2	1	1	0,2935
S3.5	2	3	2	1	1	0,2935

S4.X	S4.1	S4.2	S4.3	S4.4	Váhy
S4.1	1	1	2	1	0,2857
S4.2	1	1	2	1	0,2857
S4.3	0,5	0,5	1	0,5	0,1429
S4.4	1	1	2	1	0,2857

S5.X	S5.1	S5.2	S5.3	S5.4	S5.5	S5.6	Váhy
S5.1	1	1	1	1	1	2	0,1818
S5.2	1	1	1	1	1	2	0,1818
S5.3	1	1	1	1	1	2	0,1818
S5.4	1	1	1	1	1	2	0,1818
S5.5	1	1	1	1	1	2	0,1818
S5.6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,0909

S6.X	S6.1	S6.2	S6.3	S6.4	S6.5	S6.6	S6.7	Váhy
S6.1	1	0,5	0,5	0,33	0,33	1	1	0,0753
S6.2	2	1	1	0,5	0,5	2	2	0,1452
S6.3	2	1	1	0,5	0,5	2	2	0,1452
S6.4	3	2	2	1	1	3	3	0,2419
S6.5	3	2	2	1	1	3	3	0,2419
S6.6	1	0,5	0,5	0,33	0,33	1	1	0,0753
S6.7	1	0,5	0,5	0,33	0,33	1	1	0,0753

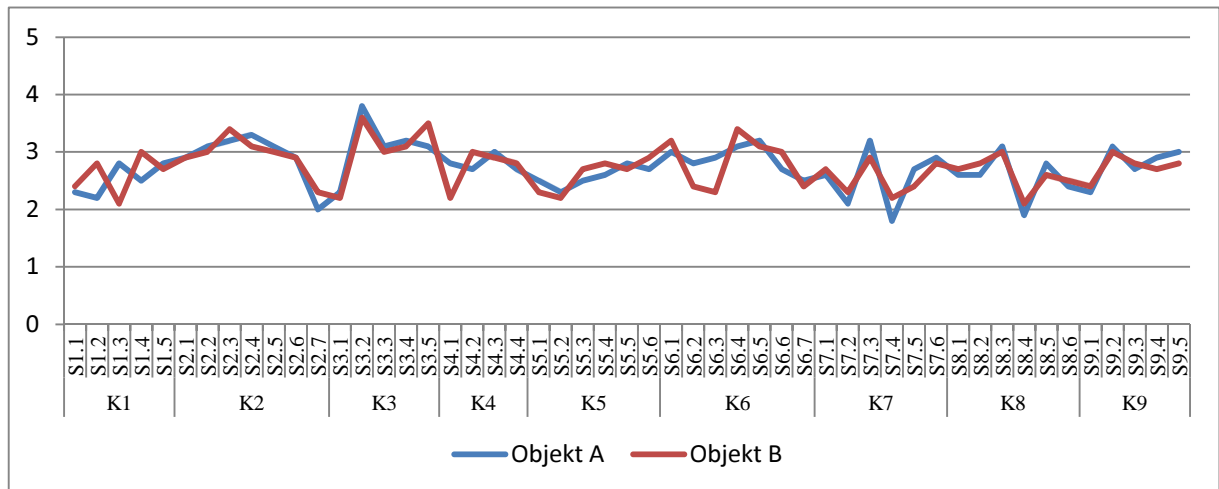
S7.X	S7.1	S7.2	S7.3	S7.4	S7.5	S7.6	Váhy
S7.1	1	2	3	2	3	2	0,3012
S7.2	0,5	1	2	1	2	1	0,1737
S7.3	0,33	0,5	1	0,5	1	0,5	0,0888
S7.4	0,5	1	2	1	2	1	0,1737
S7.5	0,33	0,5	1	0,5	1	0,5	0,0888
S7.6	0,5	1	2	1	2	1	0,1737

S8.X	S8.1	S8.2	S8.3	S8.4	S8.5	S8.6	Váhy
S8.1	1	1	2	2	0,5	1	0,1737
S8.2	1	1	2	2	0,5	1	0,1737
S8.3	0,5	0,5	1	1	0,33	0,5	0,0888
S8.4	0,5	0,5	1	1	0,33	0,5	0,0888
S8.5	2	2	3	3	1	2	0,3012
S8.6	1	1	2	2	0,5	1	0,1737

S9.X	S9.1	S9.2	S9.3	S9.4	S9.5	Váhy
S9.1	1	1	3	2	2	0,2935
S9.2	1	1	3	2	2	0,2935
S9.3	0,33	0,33	1	0,5	0,5	0,0870
S9.4	0,5	0,5	2	1	1	0,1630
S9.5	0,5	0,5	2	1	1	0,1630

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe expertného hodnotenia sme získali bodové hodnoty pre jednotlivé subkritériá, ktoré môžeme zobrazíť graficky prostredníctvom spojnicového grafu (Obrázok 1). Toto hodnotenie vychádza zo základnej škály 0-5, kde 5 predstavuje najlepšiu hodnotu a 0 najhoršiu hodnotu.



Obrázok 1 Grafické znázornenie bodových hodnôt subkritérií pre objekt A a B

Zdroj: vlastné spracovanie

Teraz pre celkové hodnotenie týchto vybraných objektov by sme mohli použiť neštandardizované hodnoty s použitím váh, ktoré sme definovali predtým. Takto dospejeme k výslednému hodnoteniu, ktoré vypočítame ako:

$$X_A = \sum_{i=1}^m \left(w_i \cdot \sum_{j=1}^n w_{i,j} \cdot x_{i,j} \right)$$

V našom prípade teda získame

$$X_A = 0,1589 \cdot (0,3587 \cdot 2,3 + \dots + 0,212 \cdot 2,8) + \dots + 0,1589 \cdot (0,2935 \cdot 2,3 + \dots + 0,1630 \cdot 3) = 2,7268$$

$$X_B = 2,7340$$

Takto sme porovnali jednotlivé alternatívy a môžeme vidieť, že hodnotenie alternatívy B je lepšie ako alternatívy A, keďže jej bodová hodnota je vyššia.

Pri hodnotení štandardizovaných hodnotení alternatív je potrebné najprv „namerané“ hodnoty x_{ij} zatriediť do intervalov. Keďže hodnotenie sa realizovalo v rozmedzí 0-5, tento rozsah rozdelíme do 8 tried (intervalov). Keďže tieto intervaly majú byť rovnako široké, dĺžka triedy bude 0,625, čiže jedna osmina z piatich. Takto vytvoríme nasledovné intervaly (Tabuľka 7).

Tabuľka 7 Triediace intervaly

Body	od	do vrátane
1. interval	0	0,625
2. interval	0,625	1,25
3. interval	1,25	1,875
4. interval	1,875	2,5
5. interval	2,5	3,125
6. interval	3,125	3,75
7. interval	3,75	4,375
8. interval	4,375	5

Zdroj: vlastné spracovanie

Takto môžeme následne každú hodnotu zaznamenanú pre jednotlivé alternatívy a subkritériá zatriediť do týchto tried (Tabuľka 8):

Tabuľka 8

	x_{ii}	Interval		x_{ii}	Interval		x_{ii}	Interval		x_{ii}	Interval
A	2.3	4.interval	A	3.2	6.interval	A	3.1	5.interval	A	2.5	4.interval
B	2.4	4.interval	B	3.4	6.interval	B	3	5.interval	B	2.3	4.interval
A	2.2	4.interval	A	3.3	6.interval	A	3.2	6.interval	A	2.3	4.interval
B	2.8	5.interval	B	3.1	5.interval	B	3.1	5.interval	B	2.2	4.interval
A	2.8	5.interval	A	3.1	5.interval	A	3.1	5.interval	A	2.5	4.interval
B	2.1	4.interval	B	3	5.interval	B	3.5	6.interval	B	2.7	5.interval
A	2.5	4.interval	A	2.9	5.interval	A	2.8	5.interval	A	2.6	5.interval
B	3	5.interval	B	2.9	5.interval	B	2.2	4.interval	B	2.8	5.interval
A	2.8	5.interval	A	2	4.interval	A	2.7	5.interval	A	2.8	5.interval
B	2.7	5.interval	B	2.3	4.interval	B	3	5.interval	B	2.7	5.interval
A	2.9	5.interval	A	2.3	4.interval	A	3	5.interval	A	2.7	5.interval
B	2.9	5.interval	B	2.2	4.interval	B	2.9	5.interval	B	2.9	5.interval
A	3.1	5.interval	A	3.8	7.interval	A	2.7	5.interval	A	3	5.interval
B	3	5.interval	B	3.6	6.interval	B	2.8	5.interval	B	3.2	6.interval

	x_{ii}	Interval		x_{ii}	Interval		x_{ii}	Interval		x_{ii}	Interval
A	2.8	5.interval	A	2.1	4.interval	A	3.1	5.interval	A	2.9	5.interval
B	2.4	4.interval	B	2.3	4.interval	B	3	5.interval	B	2.7	5.interval
A	2.9	5.interval	A	3.2	6.interval	A	1.9	4.interval	A	3	5.interval
B	2.3	4.interval	B	2.9	5.interval	B	2.1	4.interval	B	2.8	5.interval
A	3.1	5.interval	A	1.8	3.interval	A	2.8	5.interval			
B	3.4	6.interval	B	2.2	4.interval	B	2.6	5.interval			
A	3.2	6.interval	A	2.7	5.interval	A	2.4	4.interval			
B	3.1	5.interval	B	2.4	4.interval	B	2.5	4.interval			
A	2.7	5.interval	A	2.9	5.interval	A	2.3	4.interval			
B	3	5.interval	B	2.8	5.interval	B	2.4	4.interval			
A	2.5	4.interval	A	2.6	5.interval	A	3.1	5.interval			
B	2.4	4.interval	B	2.7	5.interval	B	3	5.interval			
A	2.6	5.interval	A	2.6	5.interval	A	2.7	5.interval			
B	2.7	5.interval	B	2.8	5.interval	B	2.8	5.interval			

Zdroj: vlastné spracovanie

Následne vytvárame Saatyho matice [8] pre jednotlivé alternatívy v rámci každého subkritéria. Pri porovnávaní vytvárame prvky matice nasledovne (Tabuľka 9):

Tabuľka 9 Stanovenie alternatív

<i>ak sú hodnoty x_A a x_B rovnaké</i>	<i>1; 1</i>
<i>ak sú hodnoty x_A a x_B nerovnaké ale v rovnakom intervale</i>	<i>1/2; 2</i>
<i>ak sú hodnoty x_A a x_B vo vedľajších intervaloch</i>	<i>1/3; 3</i>
<i>ak sú hodnoty x_A a x_B v intervaloch, medzi ktorými je 1 iný interval</i>	<i>1/4; 4</i>
<i>ak sú hodnoty x_A a x_B v intervaloch, medzi ktorými je n iných intervalov (maximálne 6 intervalov)</i>	<i>1/(n+3); n+3</i>

Zdroj: vlastné spracovanie

Následne na základe toho zobrazíme postup výpočtu na dvoch Saatyho maticiach (Tabuľka 10, Tabuľka 11) pre alternatívy.

Tabuľka 10 Saatyho matica 1

S1.1	A	B	Váhy
A	1	0,5	0,3333
B	2	1	0,6667

Zdroj: vlastné spracovanie

Vidíme, hodnotenie $x_A = 2,3$ pre subkritérium S1.1 a $x_B = 2,4$, to znamená, že B je lepšie ako A, pričom obe hodnotenia sú v rovnakom intervale (4.). Preto do matice zapíšeme $x_{AB} = 0,5$ a $x_{BA} = 2$.

Tabuľka 11 Saatyho matica 2

S1.3	A	B	Váhy
A	1	3	0,7500
B	0,3333333	1	0,2500

Zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedeného vyplýva, že hodnotenie $x_A = 2,8$ pre subkritérium S1.3 a $x_B = 2,1$. Takže môžeme konštatovať, že A je lepšie ako B, pričom obe sa nachádzajú v dvoch susediacich intervaloch (4. a 5.). Preto do matice zapíšeme $x_{AB} = 3$ a $x_{BA} = 1/3$.

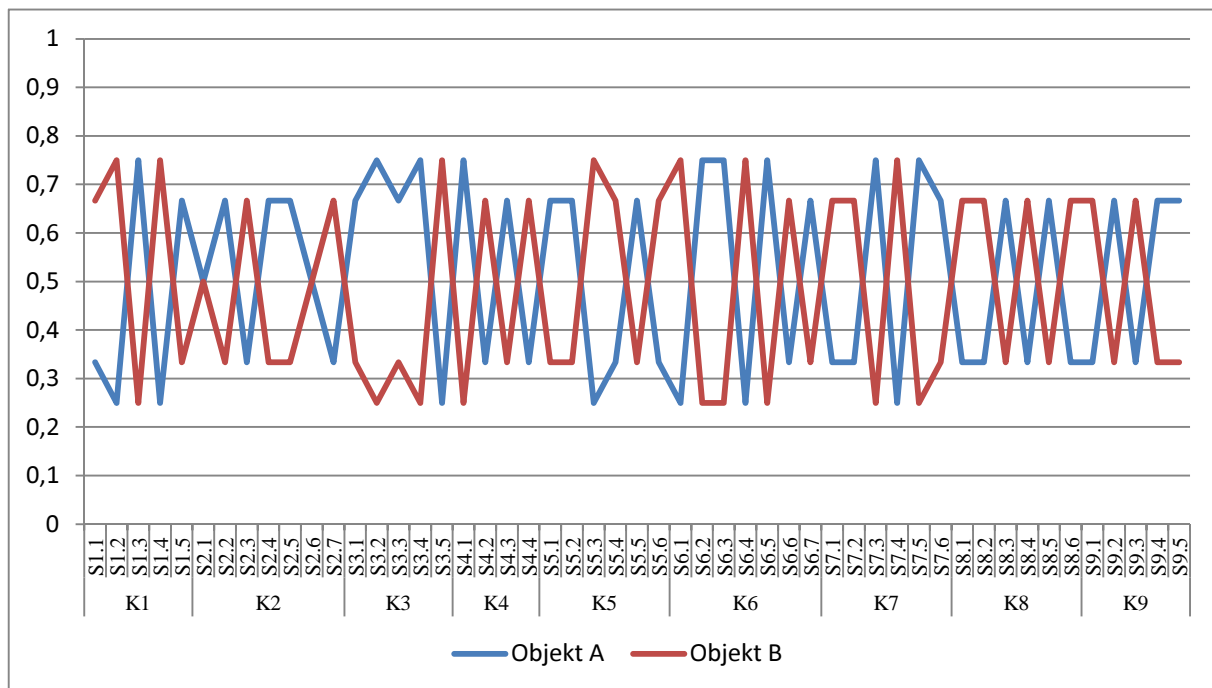
Na základe toho vypočítame celkové hodnotenie obdobne ako v predchádzajúcom prípade, avšak namiesto konkrétnych nameraných hodnôt použijeme vypočítané váhy. Takto vypočítame celkové hodnotenie za jednotlivé alternatívy.

$$X_A = 0,1589 \cdot (0,3587 \cdot 0,3 + \dots + 0,212 \cdot 0,6) + \dots + 0,1589 \cdot (0,2935 \cdot 0,3 + \dots + 0,1630 \cdot 0,6) = 0,5011$$

$$X_B = 0,4989$$

V tomto prípade je vhodnejšia alternatíva možnosť A, kde je dosiahnutá vyššia hodnota ako v prípade objektu B (Obrázok 2).

V kontexte stanovených cieľov príspevku môžeme konštatovať, že porovnávané a hodnotené firmy dosiahli veľmi málo odlišné celkové hodnotenia v dodržiavaní základných princípov BSC. Dôvodmi sú predovšetkým kritériá benchmarku, ktoré sme stanovili v kapitole 2. Ak firmy pôsobia v rovnakých odvetviach, rovnakú dobu využívajú systém BSC, majú podobné charakteristiky pokiaľ ide o veľkosť firiem, právnu formu a pod., výsledky nemôžu byť príliš odlišné. BSC má koncept síce jednoduchý, zrozumiteľný, ale jeho implementácia je značne náročná.



Obrázok 2 Grafické znázornenie celkového hodnotenia jednotlivých alternatív (objektu A a B)

Zdroj: vlastné spracovanie

Aj napriek kvalitatívnemu charakteru analyzovaných princípov BSC (vo forme kritérií a subkritérií pri aplikácii AHP) je možné formou kreatívnych manažérskych metód optimálne stanoviť ich váhy, a využiť tieto princípy resp. hodnotiace kritériá pri tvorbe modelu strategického benchmarku. Jeho význam je nepopierateľný aj z toho dôvodu, že vo firmách, kde je BSC už niekoľko rokov kontinuálne využívaný, zdokonaľovaný, získavajú firmy z aplikácie tohto nástroja merania a riadenia výkonnosti významné benefity, ako je to v zahraničí už viac ako dve desiatky rokov.

Záver

Metodológie, ako aj prístupy k realizácii benchmarkingu sa neustále vyvíjajú a zdokonaľujú. Ako deklaruje predkladaný príspevok, benchmarking neprestavuje len porovnávaciu analýzu, vedenú voči priamym konkurentom, ale snaží sa aj o iniciovanie zmien a o zlepšovanie existujúcich procesov, produktov v snahe dospieť k inováciám a následnému zvyšovaniu konkurencieschopnosti. Preto je potrebné objavovať a aplikovať stále nové poznatky a metodologické postupy benchmarkingu. V procese benchmarkingu má významné postavenie aj vrcholové vedenie a to predovšetkým v aktivovaní benchmarkingových projektov a využívania jeho výsledkov. Nesmie vnímať benchmarking ako jednorázovú aktivitu vyvolanú internými alebo externými podnetmi, ale musí byť považovaný za neustále opakujúci sa proces strategického riadenia. Pokiaľ nebudeme systematicky zaznamenávať a šíriť „príklady dobrej praxe“ z aplikovaných benchmarkingových projektov, ich účinnosť sa môže rýchlo vytratiť [5].

Literatura

- [1] ANTOŠOVÁ, M. *Manažment ľudských zdrojov v praxi*. Košice: ES FBERG TU, 2008, 155 s. ISBN 978-80-553-0017-7
- [2] ANTOŠOVÁ, M. *Manažment v teórii a praxi*. 1. vyd. Košice: TU, 2010, 253 s. ISBN 978-80-553-0516-5
- [3] GAVUROVÁ, B.: *Meranie výkonnosti v organizáciách s dôrazom na aplikáciu systému Balanced Scorecard*. Košice: Technická univerzita, 2010, 188 s. ISBN 978-80-553-0437-3
- [4] KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P.: *Balanced Scorecard*. 1. vyd. 2005. ISBN 80-7261-124-0
- [5] NENADÁL, J. – VYKYDAL, D. – HALFAROVÁ, P. *Benchmarking. Mýty a skutočnosť. Model efektívneho učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. 263 s. ISBN 978-80-7261-224-6
- [6] RAMÍK, J.: *Analytický hierarchický proces (AHP) a jeho využití v malém a středním podnikání*. Slezská univerzita v Opavě. Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. 2000. 217 s. ISBN 80-7248-088-X
- [7] RÉVESZOVÁ, L. – PALOVÁ, D. *Základy modelovania podnikových procesov*. Košice: Ekonomická fakulta Technickej univerzity v Košiciach, 2009, s. 122. ISBN 978-80-553-0174-7
- [8] SAATY, T. L. *Multicriteria decision making - the analytic hierarchy process. Planning, priority setting, resource allocation*. 2. vyd. 1990. ISBN 0-9620317-2-0.
- [9] WAGNER, J. *Měření výkonnosti. Ja měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4

Kontakt na autory:

Ing. Beáta Gavurová, PhD.
Ing. Jozef Glova, PhD.
Technická univerzita v Košiciach
Ekonomická fakulta
Němcovej 32
042 00 Košice
Slovenská republika
email: beata.gavurova@tuke.sk, jozef.glova@tuke.sk,
www.ekf.tuke.sk

Krátká informace o autorech:

Beáta Gavurová, Ing. PhD., v roku 2009 obhájila dizertačnú prácu na tému "Aplikácia metódy Balanced Scorecard pri implementácii stratégie v podnikovej sfére". Vo svojej vedecko-výskumnej práci sa zameriava predovšetkým na oblasť merania a riadenia výkonnosti v organizáciách, procesné riadenie, finančné rozhodovanie a riadenie rizík. Svoje práce prezentuje vo viacerých odborných a vedeckých časopisoch, ako aj na domácich a zahraničných konferenciách. Dosiahnuté výsledky aplikuje aj vo svojej pedagogickej práci na všetkých stupňoch vzdelávania. Je autorkou vedeckej monografie zameranej na problematiku merania výkonnosti v organizáciách, publikácie v karentovanom časopise, viacerých vedeckých a odborných článkov, kapitoly v učebnici a spoluautorkou skrípt.

Jozef Glova je mladý odborný asistent v odbore *Financie*, ktorý sa venuje výskumu v oblasti finančného riadenia a rozhodovania, predovšetkým ale problematike teórie výnosových kriviek, riadenia finančného rizika, zohľadnenia manažérskej flexibility v oceňovaní, ako aj novým prístupom a modelom pre určenie hodnoty podnikov. Participoval a participuje na viacerých národných a medzinárodných projektoch. Rovnako tiež pôsobí ako recenzent viacerých zahraničných vedeckých časopisov. V roku 2006 úspešne obhájil dizertačnú prácu na tému "Metóda Economic Value Added v podmienkach SR". Je autorom vedeckej monografie zameranej na problematiku riadenia portfóliových investícií ako aj viacerých vedeckých príspevkoch v renomovaných časopisoch.

MOŽNOSTI SEBEREFLEXE A ZMĚN MENTÁLNÍCH MODELŮ BEZPEČNOSTNÍCH MANAŽERŮ - ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ

POSSIBILITIES OF SELF-REFLECTION AND CHANGES OF MENTAL MODELS OF SAFETY AND SECURITY MANAGERS - KNOWLEDGE WORKERS

Dana Junková

Policejní akademie České republiky v Praze

Anotace: Z dosavadních pilotních výzkumů realizovaných na katedře managementu a informatiky Policejní akademie České republiky v Praze vyplývá, že na bezpečnostní manažery můžeme pohlížet jako na znalostní pracovníky, kteří zároveň znalostní pracovníky řídí. Cílem tohoto příspěvku je upozornit na možnost využití sebereflexe, jenž je neformální formou učení, pro rozvoj v profesní i osobní oblasti života a pro práci s mentálními modely. Sebereflexí a inovací vlastních mentálních modelů může bezpečnostní manažer přispívat ke zvyšování kvality své pracovní síly a perspektivě jejího uplatnění na trhu práce i k vytváření znalostní organizace, kde zaměstnanci plně využívají znalostní kapitál k naplňování požadavků všech zainteresovaných stran. Příspěvek doporučuje využití komplexního a dynamického systému enneagramu pro bezpečnostní management a jeho osobní rozvoj.

Abstract: According to existing pilot researches realized at Police Academy of the Czech Republic in Prague, safety and security managers can be seen as knowledge workers, who manage other knowledge workers at the same time. The aim of this paper is to point out to possibility of the use of self-reflection, which is a form on non-formal learning, for development in professional and personal sphere and for work with mental models. By self-reflection and innovation of their own mental models safety and security managers can contribute to improvement of their working force and perspective of its use in labour market and to the creation of knowledge organisation, where employees are fully utilising their knowledge capital to fulfill the requirements of all concerned parties. The paper recommends the utilization of the complex and dynamic system of enneagram for the safety and security management and its personal development.

Klíčová slova: bezpečnostní manažer, osobnost, mentální model, sebereflexe, znalostní pracovník

Keywords: safety and security manager, personality, mental model, self-reflection, knowledge worker

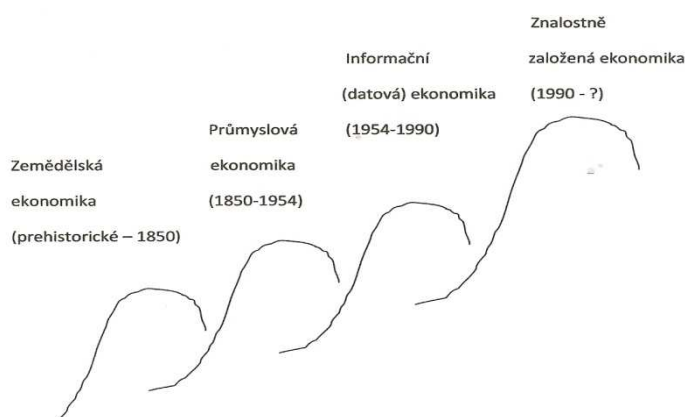
Afiliace ke grantu: Projekt vědeckovýzkumného úkolu č. 4/3, který je součástí Integrovaného výzkumného úkolu č. 4 na léta 2010-2015 – realizovaný na Policejní akademii České republiky v Praze.

Úvod Vysoce kvalifikovaná pracovní síla podmínkou fungování konkurenceschopné znalostní ekonomiky

Trh práce v České republice vzniká v době, kdy se ve světě začíná prosazovat znalostní společnost. Trh práce v ČR, stejně jako jeho jednotlivé subjekty na straně nabídky a poptávky zaznamenaly v posledních dvaceti letech dynamický vývoj a musely reagovat na významné změny a procesy: privatizaci a restrukturalizaci ekonomiky, přechod z extenzivního na intenzivní využívání pracovní síly, od nulové nezaměstnanosti přes nezaměstnanost na úrovni 10,9 % v únoru 2004 k současné míře nezaměstnanosti 8,2 %¹, začleňování v rámci trhu práce EU, globalizaci i rozvoj znalostní ekonomiky².

Obrázek č. 1 „Vzestupy a pády ekonomických etap“ znázorňuje čtyři hlavní ekonomické etapy a od 90. let minulého století přechod z informační ekonomiky do znalostní.

Obrázek č. 1: Vzestupy a pády ekonomických etap

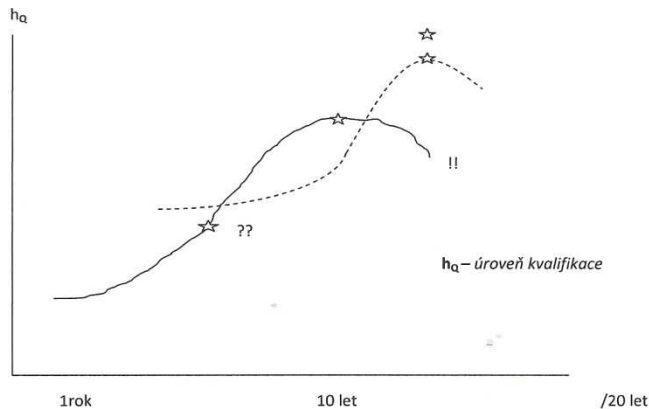


Zdroj: T. H. Davenport: The Knowledge Economy and Thailand. Presentation.pdf, 17 August 2003, p.8. in Johnson-Laird, P.,N.: Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference, and Consciousness. Harvard university Press, Cambridge, Massachusetts, 1983. ISBN 0-674-56881-8. S.55.

Vysoce kvalifikovaná pracovní síla, která umí pružně reagovat na měnící se prostředí, je nezbytnou podmínkou fungování konkurenceschopné³ znalostní ekonomiky.

V současné době je předpokladem úspěchu jednotlivce na trhu práce (ale i předpokladem úspěchu organizace či firmy nebo celé ekonomiky) vzdělávání jako celoživotní proces. Tomu se přizpůsobuje vzdělávací soustava, firemní vzdělávání i jednotlivci. Doznívající ekonomická krize a hospodářská recese dnešních dní si u firem a státních organizací vynucuje úspory i v oblasti vzdělávání, a proto by si měli jednotliví pracovníci, kteří mají zájem na dlouhodobé perspektivě svého uplatnění na trhu práce, kde převis nabídky je stále zřetelný, uvědomovat tuto skutečnost a sami o kvalitu své pracovní síly (tzn. osobní i profesní předpoklady, kvalifikaci apod.) pečovat. Kvalifikace, stejně jako např. produkt, má omezenou životnost a vyžaduje údržbu a inovaci⁴.

Obrázek č. 2: Životní cyklus kvalifikace - Q



Zdroj: Kný, M.: Životní cyklus manažera – úvaha k osobnímu rozvoji a požadované kvalifikaci. Příspěvek na virtuální konferenci dne 16. září 2011.

I u bezpečnostních manažerů⁵ můžeme předpokládat obecný rys potřeby rekvalifikace přibližně 1x za deset let.

Obrázek č. 2 znázorňuje počáteční progresivně rostoucí fázi kvalifikace stimulovanou v bodě „hvězdy a dvou otazníků“ kariérním postupem, kterou lze maximálně vytěžit (viz znázornění „vyšším bodem hvězdy“ na křivce první kvalifikace) a za tímto bodem maximální vytěžitelnosti úroveň kvalifikace klesá. Je proto vhodné kvalifikaci před tímto vrcholem stimulovat dalším rozvojem osobního potenciálu, aby maximum první kvalifikace předcházela inovovaná kvalifikace (kterou znázorňuje přerušovaná křivka kvalifikace s „novou hvězdou“ na ještě vyšší úrovni kvalifikace).

Cílem tohoto příspěvku je upozornit na možnost využití sebereflexe pro rozvoj v profesní i osobní oblasti života a pro práci s mentálními modely a předložit určitá doporučení pro sebereflexi a změnu mentálních modelů. Pro tento příspěvek byly využity metody deskriptivní, komparativní, analytické a dedukční.

1. Sebereflexe (autoreflexe) jako součást služebního hodnocení

Sebereflexe⁶ je schopnost přemýšlet o sobě a o svém jednání, vnímat své činy, analyzovat je a učit se z nich. Sebereflexe je měkká dovednost a základní předpoklad osobního rozvoje⁷. Jedná se o schopnost přiměřeného sebehodnocení⁸, která je typická pro vyzrálou osobnost a je základem nepřetržité práce na sobě. Je neformální formou učení, se kterou nejsou pro organizaci spojeny další finanční náklady. Toto by si měli, v souvislosti s výše uvedeným, uvědomit bezpečnostní manažeři, kteří jsou znalostními pracovníky, kteří rovněž znalostní pracovníky řídí, a se sebereflexí by měli intenzivně pracovat sami i zároveň by měli aktivně své podřízené k sebereflexi vést.

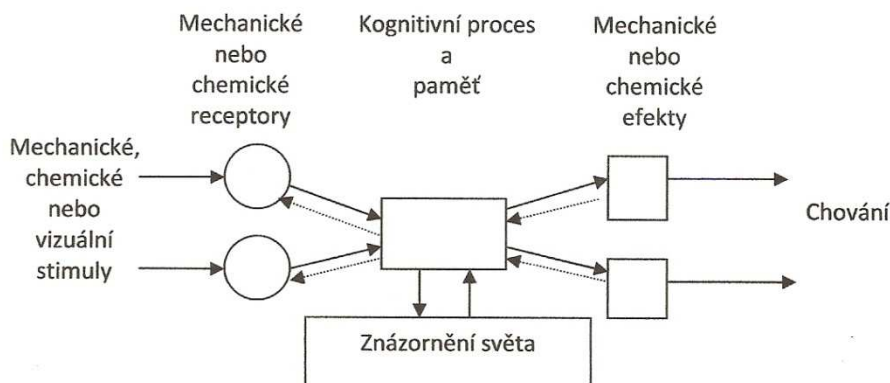
V případě Policie České republiky současná koncepce služebního hodnocení a její metodika vyhovuje tomuto požadavku. Právně je tato koncepce služebního hodnocení vymezena ZP PP č. 79/2009 (Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009, k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky) a umožňuje, aby při hodnocení pracovního výkonu, hodnocený příslušník vyplnil sebehodnocení.

Schopnost řídit sám sebe je základním předpokladem řízení druhých. Znalost a správná aplikace určité typologie, např. Enneagramu⁹, umožňuje bezpečnostním manažerům zdokonalit sebepoznání i poznání druhých vč. specifik při vzájemné interakci; pomáhá pochopit i akceptovat, že chápání a vyhodnocování „reality okolního světa“ je závislé na typu osobnosti¹⁰; ukazuje, kterým směrem zaměřit svůj osobní rozvoj; umožňuje předcházet konfliktům i selháním, neboť objasňuje a předvídá chování člověka v závislosti na situaci, ve které se nachází a může se tak stát přínosným nástrojem pro zvýšení kvality a efektivnosti řízení znalostních pracovníků.

2. Inovace kvalifikace bezpečnostního manažera předpokládá úspěšné využívání nových myšlenek a mentálních modelů

Chápeme-li inovaci jako úspěšné využívání nových myšlenek¹¹, potom inovace výše zmiňované kvalifikace bezpečnostního manažera předpokládá - mimo jiné - revizi stávajících a přijetí nových mentálních modelů a z nich vyplývajících myšlenek. Dle Senge jsou mentální modely představy, předpoklady a příběhy, které modelují naše chování¹². Z hlediska znalostního managementu je významná vazba mentálních modelů na tacitní znalosti¹³.

Obrázek č. 3: Schéma zpětné vazby



Zdroj: Johnson-Laird, P.,N.: Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference, and Consciousness. Harvard university Press, Cambridge, Massachusetts, 1983. S.403

Obrázek č. 3 schematicky znázorňuje zpětnou vazbu, kdy znázornění (vnímání) světa je podmíněno mentálními modely (resp. interakcí mezi stimuly, receptory, kognitivním procesem a pamětí) a projevuje se v chování jedince. Mentální modely ovlivňují, na co jedinec zaměřuje pozornost a co z celé reality okolního světa skutečně vnímá. Nemusí být vždy vědomé, často jsou v podvědomí jedince, tzn. na nevědomé úrovni¹⁴.

Dva pracovníci, s rozdílnými mentálními modely mohou vidět a popisovat i vyhodnocovat situaci odlišně, protože jsou pro ně důležité jiné detaily. Mentální model může představovat pravdivou situaci, možnou situaci nebo imaginární situaci. V případě bezpečnostních manažerů, kteří pracují často v krajně vypjatých situacích a v podmínkách ohrožení života, toto může mít vážné důsledky.

Pro ilustraci, jak výrazně odlišné může být prvotní zaměření pozornosti jedinců (resp. osobnostních typů dle Enneagramu), je níže uveden přehled těchto jednotlivých oblastí.

Enneagramový typ osobnosti		Oblasti, na něž se zaměřuje pozornost
Typ č. 1 ^{*)}	Perfekcionista, Reformátor	Hodnotí, co je v situaci správné nebo nesprávné.
Typ č. 2	Pečovatel, Dárce	Uznání jeho samotného. Touží po pozornosti a pochvale.
Typ č. 3 ^{*)}	Dobyvatel, Herec	Uznání skrze práci. Chce pozitivní pozornost vztahující se k úkolům a výkonu.
Typ č. 4	Individualista, Umělec	Nejlepší je vzdálené, nehorší je zde. Selektivní zaměření se na to nejlepší u toho, co není přítomno, a na to nejhorší u toho, co přítomno je.
Typ č. 5	Badatel, Pozorovatel	Co ode mne chtějí druzí. Přání udržet si soukromí.
Typ č. 6 ^{*)}	Dobrý voják, Loyální skeptik	Skryté úmysly. Zkoumá okolí s cílem odhalit skryté úmysly ostatních.
Typ č. 7	Průzkumník, Optimista	Příjemné možnosti. Přesouvání pozornosti k příjemným asociacím a optimistickým plánům do budoucnosti.
Typ č. 8	Šéf, Vyzyvatel	Kontrola. Hledá jakýkoli náznak potenciální ztráty kontroly.
Typ č. 9	Smiřovatel, Vyjednač	Postoje ostatních lidí. Pokouší se zjistit program a hlediska druhých lidí.

^{*)} Pilotní výzkum¹⁵ dovoluje předpokládat, že se jedná o nejčastější osobnostní typy v bezpečnostních složkách.

3. Odkrytí stávajících mentálních modelů

Podle Paula Allaira: „abychom mohli dělat věci jinak, musíme je i jinak vidět“. Jde o schopnost porovnávat realitu a svou osobní vizi se zakořeněnými představami. V tomto kontextu při hledání mentálního modelu je třeba, aby bezpečnostní manažer:

- a) Identifikoval tzv. „díry v abstrakci“, kdy výsledný obraz vnímání světa je vytvořen na základě nedokonalého poznání. Jde o identifikaci chyb, které vzhledem ke složitosti okolní reality a objektivní nemožnosti absorpce mozku všech jednotlivostí najednou, při abstrakci učinil.
- b) Užil tzv. metodu „levého sloupce“, kdy vpravo na papír píše, co o konkrétním problému říká a vlevo, co si o něm myslí. Diference pomůže odhalit hledané „díry“. Metodu levého sloupce může zefektivnit použitím třetího sloupce a porovnáním těchto sloupců odhalit mentální model v detailnější podobě¹⁶.

Co si o problému myslím	Co o problému říkám	Co v souvislosti s problémem dělám

Odkrytí vlastních mentálních modelů sebereflexí nemusí být jednoduché. Je třeba značné upřímnosti k sobě, schopnosti pozastavit a analyzovat rychlý sled myšlenek, koncentrace i odhodlání. Mentální modely vznikají v myslích jedinců od dětství, ovlivňují je rodiče, vychovatelé i osobní zkušenosti. Stávají se součástí osobnosti a jako takové ovlivňují schopnost spolupráce a učení se, a jsou hlavním důvodem, proč manažeři mohou odmítat nové myšlenky, měnit se a adaptovat.

Vedlejším efektem úspěšné práce bezpečnostního manažera s mentálními modely může být redukce používání ryze obranných mechanismů, eliminace neadekvátních subjektivních konstrukcí, úbytek snahy vyhýbat se nepříjemným situacím, redukce stereotypů v myšlení a rozhodování, zvýšení synergického efektu při vykonávání práce atd.

Závěr

Sebereflexí a inovací vlastních mentálních modelů může bezpečnostní manažer přispívat ke zvyšování kvality své pracovní síly a perspektivě jejího uplatnění na trhu práce i k vytváření znalostní organizace, kde zaměstnanci plně využívají znalostní kapitál k naplňování požadavků všech zainteresovaných stran.

LITERATURA

1. AMIN, A., COHENDET, P. *Architectures of knowledge: firms, capabilities, and communities*. Oxford: Oxford University Press, 2004. ISBN 0-19-925333-1.
2. BAŠTECKÁ, B., GOLDMANN, P. *Základy klinické psychologie*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-550-4.
3. BOTKIN, J. *Smart Business: how knowledge communities can revolutionize your company*. The Free Press, New York, 1999. ISBN 0-684-85024-9.
4. COVEY, S. R. *Sedm návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Praha: PRAGMA, 1997. 327 s. ISBN 80-85213-41-9
5. ČÍRTKOVÁ, L. *Policejní psychologie*. Aleš Čeněk, s.r.o., Plzeň, 2006. Str. 55-56. ISBN 80-86898-73-3.
6. DRAPELA, V. J. *Přehled teorií osobnosti*. Praha, Portál, 1997.
7. EVANS, CH. *Managing for Knowledge. HR's strategic role*. Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003. ISBN 0-7506-5566-6
8. HARUNG, Harald S. *Management nového tisíciletí: nepřemožitelné vedení: využití nekonečné síly vědomí k vybudování organizace s vrcholnou výkonností*. Ikar, 2004. ISBN 80-249-0313-X.
9. JEDINÁK, P. *Hodnocení pracovního výkonu*. Policejní akademie České republiky v Praze, 2009. ISBN 978-80-7251-314-7.
10. JOHNSON-LAIRD, P.,N. *Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference, and Consciousness*. Harvard university Press, Cambridge, Massachusetts, 1983. ISBN 0-674-56881-8.

11. JUNKOVÁ, Dana. Možnosti řízení znalostních pracovníků v oblasti bezpečnostního managementu dle typologie osobnosti. In *Ekonomické znalosti pro tržní praxi*. Olomouc: Societas Scientiarum Olomouicensis II, 2010, s. 151-164. ISBN 978-80-904477-5-2.
12. JUNKOVÁ, D. Možnosti uplatnění moderních přístupů k řízení znalostních pracovníků v oblasti bezpečnostního managementu. In *Vývojové aspekty bezpečnostního managementu v prostředí rizik*. Brno: Tribun EU, 2010 s. 39-43. ISBN 978-80-7399-942-1.
13. JUNKOVÁ, D. Význam sebereflexe pro bezpečnostní manažery – znalostní pracovníky. Příspěvek na virtuální konferenci dne 16. Zář 2011: Celostní příprava manažerů zaměřená na jejich kvalitu – nutný předpoklad efektivního řízení organizace ve znalostní společnosti. Policejní akademie ČR v Praze a Akadémia Policajného zboru, Bratislava.
14. KNÝ, M. a kol. Vývojové aspekty bezpečnostního managementu v prostředí rizik. Tribun EU, Brno, 2010. ISBN 978-80-7399-942-1.
15. KNÝ, M. Životní cyklus manažera – úvaha k osobnímu rozvoji a požadované kvalifikaci. Příspěvek na virtuální konferenci dne 16. září 2011: Celostní příprava manažerů zaměřená na jejich kvalitu – nutný předpoklad efektivního řízení organizace ve znalostní společnosti. Policejní akademie ČR v Praze a Akadémia Policajného zboru, Bratislava.
16. KRNINSKÁ, R. *Tacitní znalosti a teoretická východiska jejich výkladu v souvislosti s podnikovou kulturou a regiony*. Str. 70-75. Sborník konference University Tomáše Bati, Zlín 20.5.2010. Rozvoj tacitních znalostí
17. KRESSSOVÁ, P. *Možnosti rozvoje tacitních znalostí manažerů založené na reflexi*. Str. 61-69. Sborník konference University Tomáše Bati, Zlín 20.5.2010. Rozvoj tacitních znalostí.
18. KRUPA, K. W. : *Knowledge Economy and New Economy Idea sof Digital Era*. European Scientific Institute and University of Luck, 2011. ISBN 978-83-931651-0-0.
19. MLÁDKOVÁ, L. *Systems of Organizational Management*. Maneko: 2010.02. ISSN 1337-9488.
20. MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H.Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8.
21. MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol. *Management*. Plzeň, Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
22. NATHANS, H., VAN DER MEER, H. *The Enneagram and Styles of Problem Solving*. Enneagram Journal, Jul2009, Vol.2 Issue 1, p 62-80. AN 48869890.
23. PALMER, H. *Velká kniha o Enneagramu*. Synergie, 2009. ISBN 978-80-7370-070-6
24. ROHR, R., EBERT, A. *Enneagram. Devět tváří duše*. Synergie, Praha, 2001. ISBN 80-86099-89-X.
25. VELECHOVSKÁ, E. *Devět tváří člověka aneb rozvoj a růst s enneagramem*. Veva CZ, 2008. ISBN 978-80-254-2330-1.
26. PETRÁČKOVÁ, V., KRAUS, J. *Akademický slovník cizích slov*. Praha Academia, 1997. ISBN 80-200-0607-9.
27. PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Moderní management znalostí (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Příbram, Pbtisk Příbram, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9
28. POŽÁR, J., KNÝ, M. et al. *Aktuální problémy veřejné správy a metodologické předpoklady jeho rozvoje*. Praha: Policejní akademie ČR, 2004. 105 s. Sborník příspěvků mezinárodní konference. ISBN 80-7251-174-2.
29. TRUNEČEK, J., MIROVSKÝ, J., RŮŽIČKA, M., MLÁDKOVÁ, L. *Projekt synergie. Podnik tažený znalostmi v českém prostředí. Teoretické a metodologické aspekty systému řízení znalostní organizace a možnosti aplikace v České republice, rok 2002-2003*. Praha, Oeconomica, 2004.

30. SMITH, M. K. (2002, 2008) 'Howard Gardner and multiple intelligences', *the encyclopedia of informal education*, <http://www.infed.org/thinkers/gardner.htm>. (cit. 13/9/2011)
31. <http://www.businessballs.com/howardgardnermultipleintelligences.htm> (cit. 10/9/2011)
32. <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/sebereflexe> (cit.10/9/2011)
33. <http://www.enneagraminstitute.com/intro.asp#directions>(cit.28/9/201120:21)

Poznámky:

- 1 V srpnu 2011
- 2 Dle Světové banky Index znalostní společnosti (KEI) České republiky je 7,97. (Pro srovnání KEI: zemí západní Evropy: 8,76, zemí G7: 8,72, ale např. Dánska: 9,52, Švýcarska 9,01, Rakouska 8,91, Maďarska 8,00). Zdroj: Knowledge Economy and New Economy Ideas of Digital Era. Krupa, Kazimierz, W. European Scientific Institute and University of Luck, 2011. S. 47-53.
- 3 Jak vyplývá z Analýzy konkurenceschopnosti ČR pokles porodnosti, časově náročnější příprava mladých lidí odrážející se v jejich delším setrvávání ve vzdělávacím systému a prodlužování lidského věku je v ČR výraznější, než v EU. Více viz Analýza konkurenceschopnosti České republiky zpracovaná Ministerstvem průmyslu a obchodu 2010 dostupná na: http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/mpo_analyzakonkurenceschopnosti_cr.pdf (cit. 15/10/2011 15: 14)
- 4 Kný, M.: Úvaha k osobnímu rozvoji a požadované kvalifikaci. Příspěvek na virtuální konferenci dne 16. září 2011: Celostní příprava manažerů zaměřená na jejich kvalitu – nutný předpoklad efektivního řízení organizace ve znalostní společnosti. Policejní akademie ČR v Praze a Akadémia Policajného zboru Bratislava.
- 5 Bezpečnostní management se postupně zformoval jako obor, který je tvořen policejním, krizovým, vojenským (resp. armádním) managementem a příbuznými obory řízení bezpečnostních činností (v podmínkách ČR např. řízení základních i ostatních složek Integrovaného záchranného systému). Bezpečnostní manažeři aplikují principy managementu mnohdy v podmínkách ohrožení jejich zdraví a života a zároveň při odpovědnosti za ochranu zdraví i majetku jiných osob. Výsledná činnost bezpečnostního manažera a jeho výkony jsou ovlivněny mnoha vnějšími i vnitřními faktory. Jedná se např. o celkovou kvalitu řízení v organizaci, pro kterou pracuje, jeho znalosti, úroveň vzdělání, dosavadní praxe apod., ale také i souhrnem znaků, které ovlivňují jeho chování, tzn. osobností. Zdroj: JUNKOVÁ, Dana. Možnosti řízení znalostních pracovníků v oblasti bezpečnostního managementu dle typologie osobností. In Ekonomické znalosti pro tržní praxi. Olomouc: Societas Scientiarum Olomouensis II, 2010, s. 151-164.
- 6 Jedinák považuje sebereflexi - sebehodnocení- (vedle sebeuvědomění a seberozvoje) za jednu ze tří oblastí sebeřízení. Palán rozlišuje tři oblasti sebereflexe¹:

Sebezpoznaní, sebehodnocení, sebezpojetí: obraz sama sebe, utváření komplexního obrazu o vlastní osobnosti v interakci s druhými lidmi. Reálné, kritické hodnocení sama sebe; uvědomování si vlastních schopností a možností, ve vzdělávání i možnosti vlastní docility.

Ve vědě: zhodnocení možností vědy (jejího obsahu, adekvátnosti používaných forem a metod), jejího významu, jejího začlenění do systému věd.

Ve vzdělávání dospělých je pojem užíván i ve smyslu možnosti kontrolovat si v průběhu studia jeho průběh a posuzovat narůstající úroveň vlastních vědomostí a dovedností.

- 7 [http://www.andra.cz/pro-vas/slovník-pojmu-vzdelavani-teambuilding/131-sebereflexe-\(cit.8/9/2011\)](http://www.andra.cz/pro-vas/slovník-pojmu-vzdelavani-teambuilding/131-sebereflexe-(cit.8/9/2011))
- 8 Průcha, J. a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha, 2002. S. 41. In Jedinák, P.: Hodnocení pracovního výkonu. Policejní akademie České republiky v Praze, 2009.S. 36.
- 9 Enneagram je velmi komplexní systém hodnocení osobnosti jedince. Zabývá se normálním a vysoce funkčním chováním spíše než patologií a shrnuje rozsáhlé psychologické poznání do kompaktního systému, který lze poměrně snadno uchopit a aplikovat v managementu znalostních pracovníků. Pod každým číslem (1 - 9), resp. typem osobnosti, lze v odborné literatuře nalézt velice detailní popis struktury osobnosti. Vzhledem k tomu, že Enneagram zaznamenává vliv sousedních typů na strukturu osobnosti (tzv. křídla), identifikuje chování ve stresu a v klidu a pracuje s tzv. podtypy atd., vychází nám obrovské množství jedinečných modelů osobnosti a bylo by chybné, domnívat se, že Enneagram jednoznačně člověka „zaškaturkuje“ do jednoho z devíti základních typů.
- 10 Pro aplikační účely jsou v dnešní době vyvíjeny a prověřovány i jiné modely složek osobnosti než psychologické typologie. Např. pro forenzní diagnostiku je navržen americkým psychologem R.S. Lazarusem specifický model osobnosti BASIC ID; soudobý management předkládá své klasifikace znalostních pracovníků např. na základě jejich významu pro organizaci; Enneagramu nebo dle toho, jak je hodnotí kolegové či na základě matice KWP.
- 11 Definice inovace Ministerstva obchodu a průmyslu Velké Británie in <http://www.equalcr.cz/files/clanky/7/INOVACE.pdf> (cit. 23/10/2011 18:16)
- 12 Senge, P.M. The Fifth Discipline. New York, 1990 In Mládková, L., Jedinák, P. a kol.: Management. Plzeň, Aleš Čeněk, 2009. S. 254.
- 13 Dle Mládkové jsou mentální modely jsou nedílnou součástí tacitních znalostí a předurčují, zda lidé dokáží vytvářet nové tacitní znalosti nebo sdílet tacitní znalosti někoho jiného. Jsou inhibitory i akcelerátory práce se znalostmi. Mládková, L. Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit. Praha: C.H.Beck, 2005. S. 147.
- 14 Podrobněji k typologii mentálních modelů viz JOHNSON-LAIRD, P.,N.: Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference, and Consciousness. Harvard university Press, Cambridge, Massachusetts, 1983. S. 422-430.
- 15 Z pilotního výzkumu realizovaném na katedře managementu a informatiky Policejní akademie ČR v Praze vyplynulo, že 67 % pracovníků v bezpečnostních složkách (HZS ČR a Policie ČR) patří do tří enneagramových typů osobnosti: typ č. 1, typ č. 3 a typ č. 6.

Nejpočetnější skupinu (31 %) tvořily pracovníci enneagramového typu č. 1 (Perfekcionista - Reformátor). Považuji za vhodné zdůraznit, že tyto závěry v žádném případě nesměřují ke zjednodušování jedinečnosti osobnosti na popis základní struktury enneagramového typu.

- 16 Mládková, L. Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit. Praha: C.H.Beck, 2005. S. 148.

Kontakt:

Ing. Dana Junková
Policejní akademie ČR v Praze
Lhotecká 559/7, 143 01 Praha 4
Česká republika
email: junkova@polac.cz
www.polac.cz

Informace o autorovi:

Ing. Dana Junková absolvovala VŠE v Praze. Má 12 let praxe v manažerských pozicích u nadnárodních společností (KLM, TNT). V současné době vyučuje na Fakultě bezpečnostního managementu Policejní Akademie České republiky v Praze. Je členkou katedry managementu a informatiky. V rámci své disertační práce řeší možnosti uplatnění znalostního managementu v bezpečnostních složkách.

MYŠLENKOVÉ MAPY A JEJICH VÝZNAM V MANAGEMENTU ZNALOSTÍ

THINKING MAPS AND ITS SIGNIFICANCE AT KNOWLEDGE MANAGEMENT

Blanka Bazsová

Katedra systémového inženýrství
Ekonomická fakulta, VŠB-TU OSTRAVA

Anotace: *Cílem příspěvku je zdůraznit význam tvorby a používání myšlenkových map jako jednoho z vhodných nástrojů v managementu znalostí používaného při řízení a rozhodování v organizaci. Jednotlivé myšlenky, které reprezentují určitou představu o daném tématu, resp. problému, jsou seskupovány a vytvářejí myšlenkovou mapu. Jejich použití přispívá k posílení znalostního potenciálu organizace a také kultury organizace. Systémový přístup aplikovaný při vytváření myšlenkových map vede k tomu, že myšlenkové mapy mohou sloužit nejen jako podpora kreativity, ale také v procesu učení se před a po řešení určitého problému. Součástí příspěvku bude představení softwarových nástrojů podporujících tvorbu myšlenkových map a příklady jejich využití. Autorka upřednostňuje k tvorbě myšlenkových map používání softwarového produktu FreeMind, který je volně dostupný na Internetu a který zjednodušuje práci při hledání a orientaci v složitých organizačních problémech.*

Abstract: *The goal of this presentation is to underline a significance of development and implementation of the thinking maps as one of the suitable tools in the knowledge management used for managing and decision making process in the company. All ideas representing a vision about specific problem are combined and create a thinking map of each problem. The realization of these tools contributes to a better knowledge base in the company as well as strenghtens and organizational environment. System approach in use for a development of thinking maps provides for an application of brainstorming method and creativity as well as an implementation of problem solving methods in the learning process.*

In addition, the presentation includes an introduction of the software tools supporting a creation of the thinking maps and examples of their use. The author recommends to work with a software products identified as FreeMind that simplifies problem solving and orientation when dealing with a complex of problems in the organization. The Free mind is available for download on the Internet.

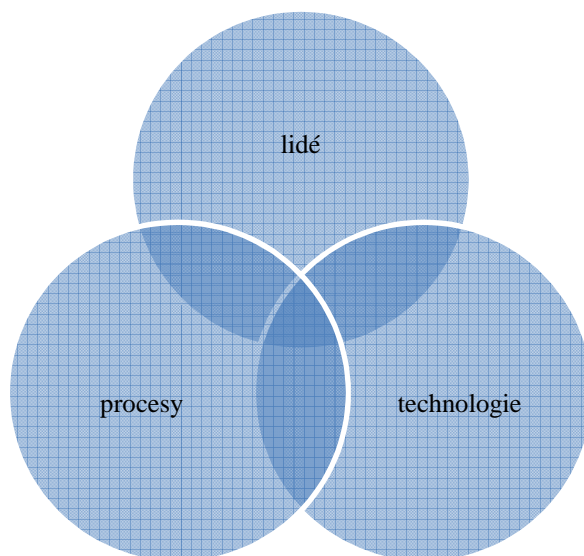
Klíčová slova: Myšlenkové mapy, management znalostí, řešení problémů, organizace, softwarové nástroje.

Keywords: Thinking maps, knowledge management, problem solving, organization, software tools

1 Znalostní management a myšlenkové mapy

Znalostní management je průřezovým oborem. Znalost a její sdílení tvoří účel, k jakému myšlenkové mapy vytváříme. Myšlenkové mapy zachycují znalosti, které potřebujeme uchovat a rozvíjet.

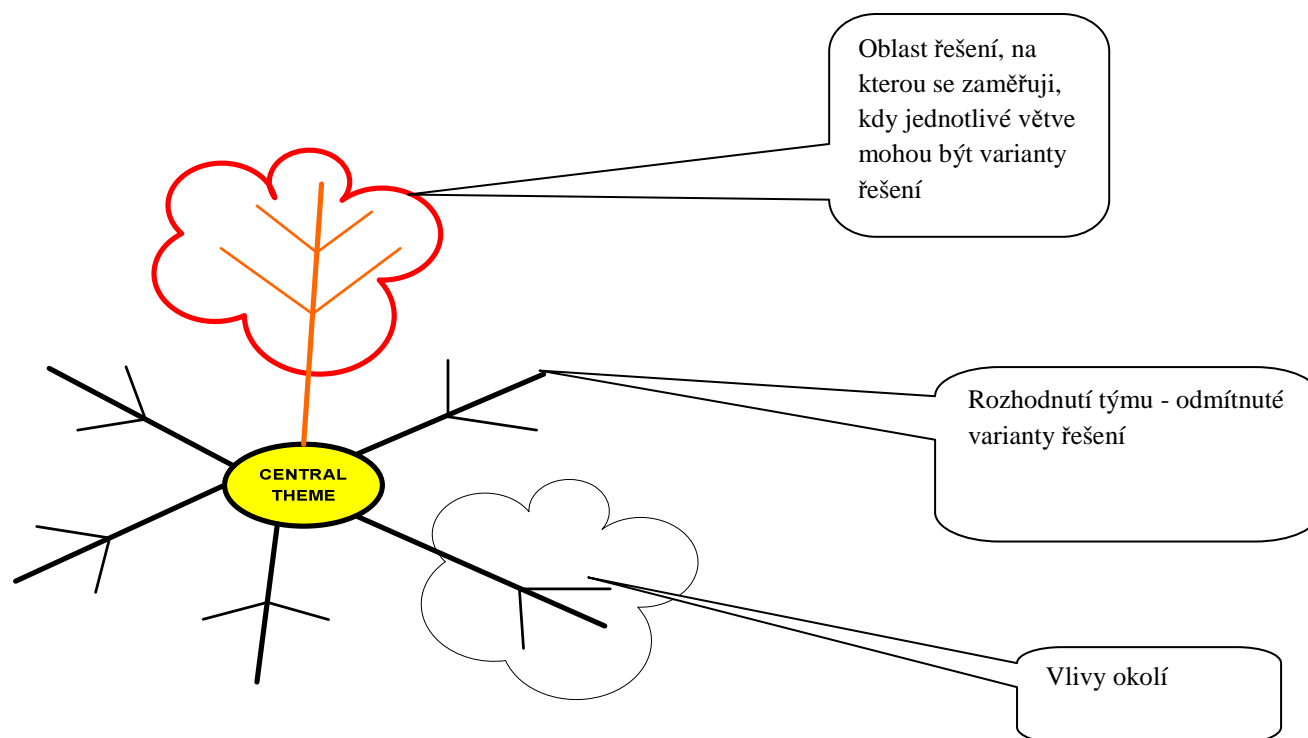
Myšlenkové mapy jsou nástrojem zejména znalostního managementu, a hrají tedy důležitou roli v procesu poznávání okolní reality. Nacházejí uplatnění hlavně v sociálních systémech, kde dochází k vzájemné komunikaci mezi prvky, tzn. přenosu a rozvoji jejich znalostí. Přispívají k řízení a rozvoji lidského kapitálu, tedy podporují profesní i kvalifikační základnu pracovníků v různých oborech a na různých stupních organizační struktury. Podporuje nejen cerebrální model řízení, ale také a zejména incentivní. Jsou podpůrným prostředkem pro tzv. mapování mysli, který je v současné době velmi důležitý vzhledem ke komplexnosti a turbulenci prostředí. Myšlenkové mapy zabezpečují celý proces znalostního managementu: od vzniku znalosti – přenos znalosti – využití a sdílení znalosti. Vycházejí ze 3 základních pilířů znalostního managementu, a sice na: lidí, procesů a technologií. (obr. č. 1)



Obr. č. 1: Management znalostí je průnikem rozvoje lidí, procesů a technologie v organizaci (Collinson, Parcel: Knowledge Management, str. 21)

2 Podstata myšlenkových map

Myšlenkovou mapu chápeme jako ucelenou představu k určitému tématu, kdy pomocí principu „*drill down*“ je rozpracováváno dané téma do dílčích detailů. V myšlenkových mapách jsou vyjádřeny znalosti získané zkušeností. Ten, kdo je vytvořil, je nositelem znalosti. Mohou být určitým skladem znalostí, ve kterém se tyto používají, rozšiřují a obnovují. Myšlenkové mapy můžeme jednoznačně určit jako vhodný nástroj pro znalostní management, jehož pomocí můžeme dosáhnout ještě vyšší kvality a účinnosti tím, že získá vlastnost systémový, tzn. bude zahrnovat komplexitu. Na obrázku č. 2 je znázorněna obecná myšlenková mapa.



Obr. č. 2: Obecná myšlenková mapa

Myšlenkové mapy jsou založeny na:

- ucelené představě k danému problému
- vizuálním propojení několika myšlenek

Myšlenkové mapy přispívají:

1. **K podpoře kreativity jedince, resp. týmu.** Často jsou uplatňovány v autonomních týmech. Truneček [8] definuje rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem, tak, že na rozdíl od pracovní skupiny není přesně definována zodpovědnost jednotlivců, ale zodpovědnost celé skupiny.
2. **K podpoře komunikace.** Důležitý aspekt při práci v týmech je komunikace. Aby byl tým úspěšný, musí být komunikace průhledná, schopnost týmu závisí na schopnosti jednotlivce a jeho schopnosti komunikovat s druhými, tj. jasně formulovat své myšlenky a umět naslouchat. Myšlenková mapa je komunikačním prostředkem, kterým tým vyjadřuje své znalosti.
3. **K podpoře řešení určitého konkrétního problému.** V souladu se systémovým přístupem je předloženo takové řešení, které zohledňuje všechny aspekty daného problému. Problém můžeme charakterizovat jako odchylku od rovnovážného stavu a může znamenat něco, s čím jsme se dosud v běžném životě nesetkali, nebo nesetkáváme často, něco neobvyklého, něco, co neřešíme každý den, na co neznáme odpověď. Tady je možno využít myšlenkových map.



Obr. č. 3: Problém a jeho řešení

4. **K podpoře učení se.** V myšlenkové mapě jsou vyjádřeny naše explicitní znalosti. Můžeme se takto učit od jiných. Někdo, kdo znalost získal, se o ni podělí s ostatními a ti ostatní se poučí,

takže nyní jsou jejich znalosti mnohem bohatší. Myšlenkovou mapou vyjádřená zkušenost může nahradit tzv. asistenční schůzi, kdy očekáváme radu druhých, těch, kteří se s problémem setkali.

5. **K usnadnění hledání.** V myšlenkové mapě může být obsažen postup, jak máme v případě určitého problému postupovat.
6. **K podpoře prezentace.**

3 Myšlenkové mapy a systémové myšlení

Systémové myšlení umožňuje studovat dané problémy reality komplexně a ve všech souvislostech. Systémové myšlení využíváme při řešení problémů, které vznikají na objektu, kdy tento objekt chápeme jako systém složený z prvků, které jsou mezi sebou v určité interakci a také jsou v interakci s okolím. Systémové myšlení je spojeno s týmovou spoluprací odborníků různých oborů, kteří umožní vidět řešený problém ve všech jeho aspektech a souvislostech. Toto odlišuje systémové myšlení od mechanistického a tím je také dosaženo objektivity při řešení konkrétního problému. Aplikace systémového myšlení v sobě nese také učící se prvek a to pohledu řešitelů, protože výsledek řešení daného konkrétního problému není důležitý pouze teď v tuto chvíli pro jeho vlastní řešení a znovu obnovenou stabilitu systému, ale je také přínosem pro všechny aktivně se zapojující, jelikož řešení tohoto problému, jim přináší určitý stupeň sebezdokonalení a přispívá k vytváření si souboru znalostí a informací, které pomohou v následujících problémech podstatně zlepšit kvalitu jiných řešení.

4 Softwarové nástroje podporující tvorbu myšlenkových map

The Brain

Vhodnou podporu grafického zobrazování myšlenek tvoří softwarový produkt The Brain. The Brain představuje snadno použitelné vizuální rozhraní. Umožňuje propojit informace z Internetu a veškeré aplikace instalované na příslušném počítači. Tento softwarový nástroj umožňuje uspořádat myšlenky a graficky je znázornit. Využívá nový koncept dat nazvaný myšlenka. Myšlenkou může být cokoli, dokument, tabulka, webová stránka, osoba, aj. The Brain pracuje se třemi základními typy myšlenek, a to myšlenka typu rodič, potomek a skok. Myšlenky jsou zde vzájemně propojeny vazbami, které mohou být kdykoliv změněny. Žádná myšlenka není nadřazena ani podřazena jiné. Jedna myšlenka rozvíjí další myšlenku. Propojení myšlenek se uskutečňuje přes tzv. bránu. Mezi dvěma myšlenkami může být však v daném okamžiku pouze jeden vzájemný vztah. Sdružováním odkazů a propojováním myšlenek se myšlenková mapa rozšiřuje a stává se vizuálním rozhraním, které odráží způsob myšlení jeho tvůrce. Obsah myšlenky může být vytvořen v případě, že se nacházíme na myšlence, tj. máme ji aktivní. Někdy se stane, že některé myšlenky a vztahy mezi nimi je potřebné opravit, popř. informace, které byly dříve považovány za nepodstatné, mají nyní novou hodnotu. Takto vzniklé požadavky na změny jsou v The Brainu snadno proveditelné. Pro práci s uvedeným nástrojem je nutno pro získání plné verze buď kontaktovat společnost Melzer, s.r.o., případně navštívit webovou stránku firmy TheBrain.com nebo pracovat s demoverzí.

Free Mind

The Brain není jediným nástrojem, který podporuje tvorbu myšlenkových map. Jako velmi podařený nástroj, který usnadňuje analýzu problému a proces poznání můžeme považovat Free Mind. Pracuje na podobném principu tvorby myšlenek a jejich seskupování do myšlenkových map jako The Brain, tedy myšlenkou může být opět reprezentace webovské stránky, osoby nebo dokumentu, ale upřednostňuje rozvoj myšlenek směrem zleva doprava. Tento softwarový nástroj je volně dostupný na Internetu.

Srovnáme-li koncepty tvorby myšlenkových map Free Mindu, The Brainu a obecné myšlenkové mapy na obr. č. 1, musíme konstatovat, že obecný koncept není pomocí těchto 2 softwarů dodržen. Myšlenkové mapy toto rozvržení neuplatňují. Ze zkušeností s prací s těmito produkty byl autorce bližší Free Mind, který umožňuje přehledně zobrazit všechny myšlenky, na rozdíl od softwarového produktu The Brain, který umožňuje znázornit pouze základní myšlenky propojené s aktivní myšlenkou. Na druhou stranu je nutno konstatovat, že objasňování principu tvorby myšlenkových map pomocí softwarového nástroje The Brain je z pedagogických zkušeností autorky uživatelům bližší.

5 Příklady použití myšlenkových map

Myšlenkovou mapu můžeme využít při řešení těchto problémů:

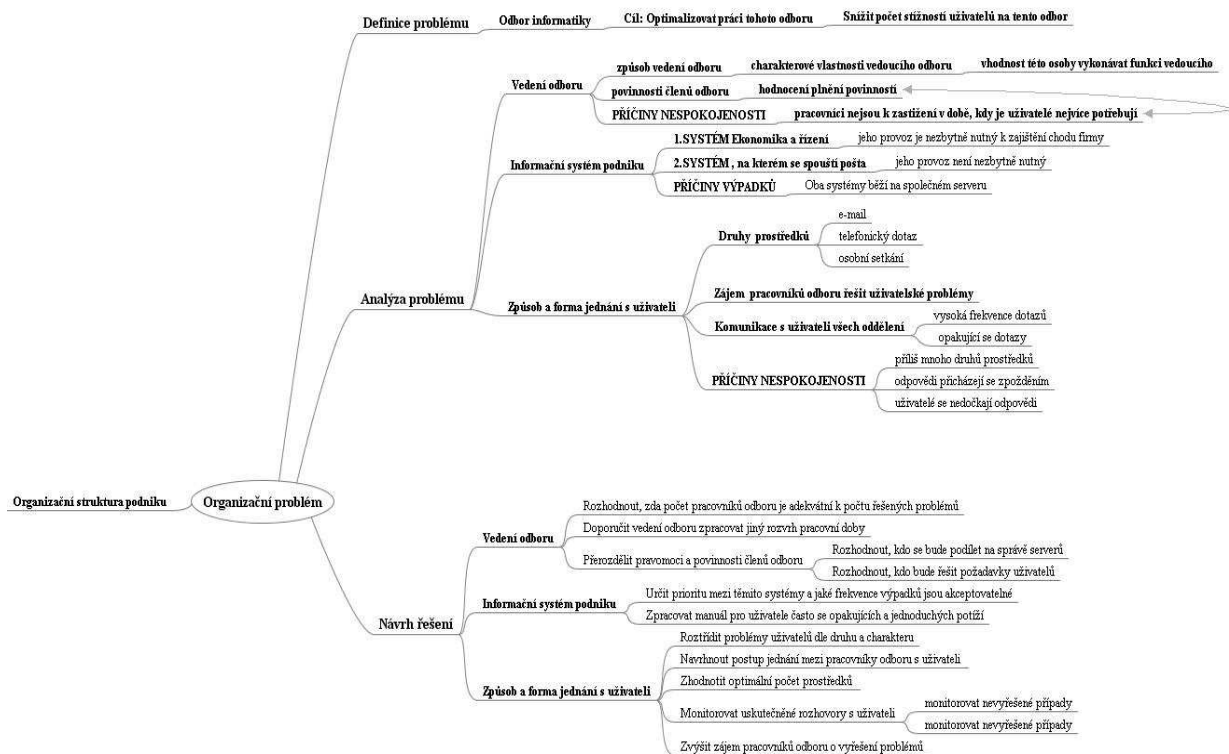
- Při nástupu nového kolegy, který ještě neví, kde co hledat, ale má spoustu otázek a my nemáme dostatek času mu zodpovědět všechny dotazy, týkající se dané problematiky.
- Při brainstormingu, brainwritingu, ... – metodách sběru a analýzy informací jakéhokoliv charakteru.
- Při řešení problémů, které nemají standardizované řešení a je možno vybrat z více variant řešení.
- Při práci v týmu.
- Při výuce cizího jazyka.

Z hlediska oblasti zaměření můžeme pomocí myšlenkových map řešit:

- **Globální problémy**, jako např. cukrovka, populační problém, finanční krize, chudoba, nezaměstnanost, kriminalita mládeže, aj.
- **Problémy mikroekonomické, zaměřené na konkrétní podnikovou oblast**,

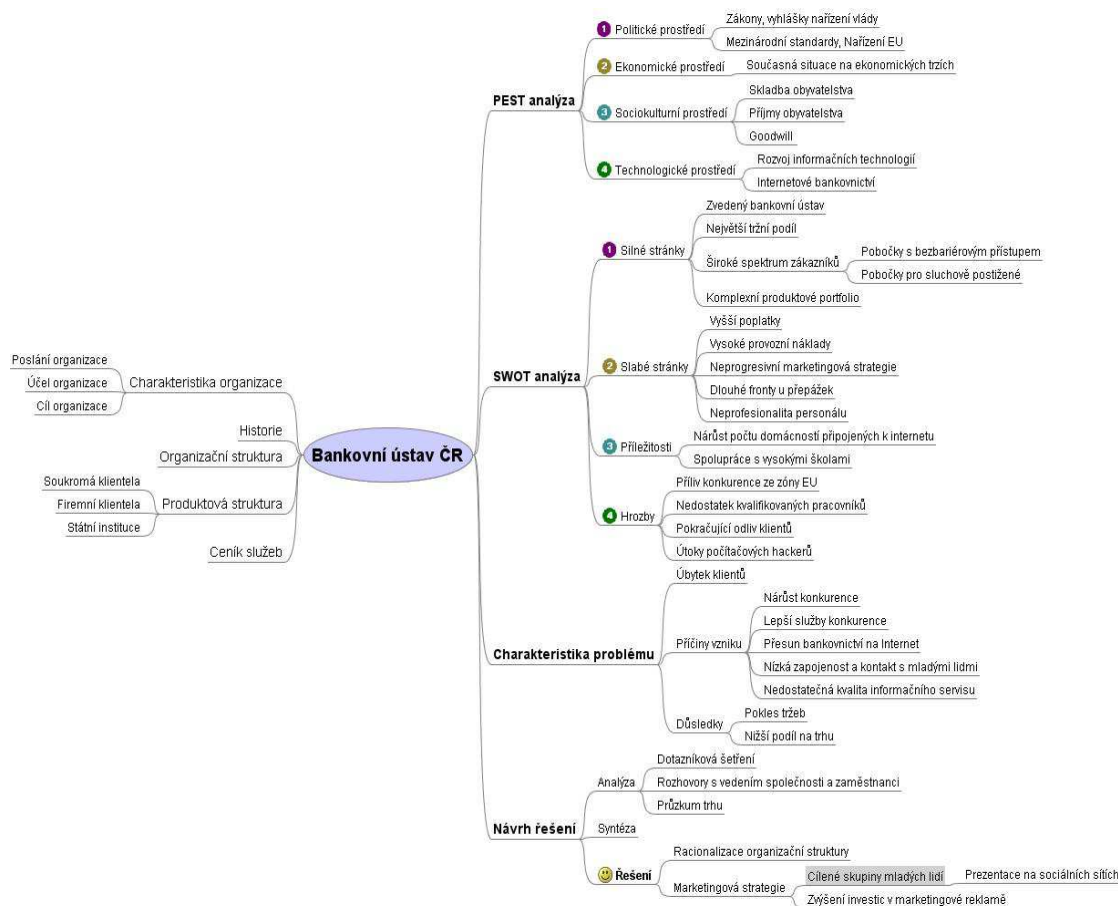
Jako příklad využití tvorby myšlenkových map bylo vybráno řešení organizačního problému v organizaci. Myšlenková mapa je znázorněna na obr. č. 4. Jde o problém, který může vzniknout v jakékoliv organizaci – problém v nedostatečném výkonu oddělení, v tomto případě šlo o odbor informatiky, kdy uživatelé - pracovníci jiných odborů měli problém s instalovanými programy na svých počítačích, množily se stížnosti na nedostatečný pracovní výkon členů tohoto odboru. Tato mapa byla zpracována pomocí softwarového nástroje Free Mind, který byl v tomto případě využit ke zpracování systémové analýzy tohoto problému. Systémový přístup k řešení problému optimalizace práce odboru informatiky je založen na tom, že problém byl rozdělen na analýzu schopností vedení odboru, analýzu způsobu jednání s uživateli a na analýzu provozovaných systémů. Identifikace těchto

potíží na daném objektu byla provedena v rámci tzv. situační analýzy. Abychom mohli daný problém vyřešit, je nutné uplatnit určitý postup a přistupovat k němu jako k procesu.



Obr. č. 4: Myšlenková mapa organizačního problému (Bazsová, 2009)

Další ukázkou použití myšlenkových map je obr. č. 5, kdy na organizaci, v tomto případě bankovním ústavu, jsou zohledněny všechny faktory - vnější i vnitřní, které ovlivňují řešený problém. Tímto problémem je snižování tržního podílu organizace. K objektivnímu posouzení uvedeného problému je nutné uplatnit SWOT analýzu a PEST analýzu, jež zohledňují vnější a vnitřní faktory, ovlivňující konkurenceschopnost organizace.



Obr. č. 5: Myšlenková mapa bankovního ústavu (Bazsová, 2010)

6 Závěr

Myšlenkové mapy mohou být užitečným nástrojem pro ty, kteří se nevyhýbají kreativnímu způsobu řešení problému. Z výše uvedeného vyplývá jejich využitelnost v různých oblastech objektivní reality, zejména pak při práci v týmech. Jedním z uživatelů myšlenkových map je také pan Maurice Yolles [8], který je autorem knihy Management Management systems a viable approach, a který tyto myšlenkové mapy použil v analýze pracovního týmu DCBC (Disable Card Badge Charging).

Literatura:

- [1] BAZSOVÁ, B. Systémové myšlení a řešení problémů reálného světa. In Systémové přístupy '09. Praha: VŠE Praha, ss: 9-17, 2009.
- [2] BAZSOVÁ, B. Vybrané systémové nástroje organizačního projektování. In Budoucnost systémového vědění. Pardubice: Konference SYSIN'10, ss. 132-139, 2010.
- [3] COLLINSON, CH., PARCEL, G. Knowledge management. Brno: Computer Press, 2005.

- [4] GUZANIČ, J. Používání mapování mysli v oblasti řízení informační bezpečnosti. In: Systémové přístupy 2008, ss. 44-55. Praha: VŠE Praha, 2008.
- [5] KŘÍŽOVÁ, A., VRÁNOVÁ, B. Causal analysis utilization in organisational decision making. In: Strategic management and its support by information systems, ss. 289-292, Horní Bečva, 2001.
- [6] Melzer: The Brain. Uživatelská příručka, 2001.
- [7] TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional publishing, 2003.
- [8] YOLLES, M. Management systems a viable approach. London: Pitman Publishing, 1999.

Kontakt na autora:

Ing. Blanka Bazsová, Ph.D.

VŠB-TU Ostrava

Ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství

Sokolská tř. 33

701 21 Ostrava 1

Česká republika

blanka.bazsova@seznam.cz

Ing. Blanka Bazsová, Ph.D. je absolventkou oboru Systémové inženýrství a informatika Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava. V roce 2002 úspěšně dokončila doktorské studium v oboru Systémové inženýrství a informatika. Od roku 1990 působila jako odborný asistent na Katedře informatiky v ekonomice, od roku 2002 dosud působí na Katedře systémového inženýrství. Předmětem jejího vědeckého zájmu je problematika modelování, organizačního projektování, simulace, operačního výzkumu jejich softwarové podpory.

NÁPADY V KONTEXTU MAPOVÁNÍ ZNALOSTÍ

IDEAS IN THE CONTEXT OF KNOWLEDGE MAPPING

Miloš VACEK, Pavel KRBÁLEK

Univerzita Hradec Králové

Anotace: *Jedním z hlavních problémů nástrojů pro mapování znalostí bývá pomalé vytváření jejich obsahu. Naším cílem je poskytnout mobilní přístup k vlastnímu profilu ve znalostní síti, který by umožnil okamžitě ukládat tvůrčí myšlenky a nápady. Pro tento cíl chceme použít nástroj založený na standardu Topic Maps, se všemi jeho přednostmi, kde Idea bude novým typem námětu. Mezi největší pozitiva tohoto modelu patří podpora volných asociací, přiřazení k libovolnému námětu v již existující síti a rychlejší vytváření obsahu vlastního portfolia. Kreativní myšlení tak může být jednoduše strukturováno a pro lepší přehlednost zasazeno do užšího kontextu, kdy se jím budeme zabývat později. Tento model v podstatě kombinuje přístupy Topic Maps a Mind Maps, přičemž využívá předností každého z nich. V tomto článku uvádíme teoretické shrnutí myšlenkových map, úpravy existujícího modelu pro mapování znalostí, dále pak několik případů užití a specifika uživatelského rozhraní pro mobilní přístroje.*

Abstract: *One of the major problems of knowledge mapping tools is rather static content or its slow generation. Our main objective is to provide a mobile access to a personal knowledge network profile and capture quick ideas, drafts and concepts as they are being thought over. We are going to use the Topic Map-based model and use its main advantages. With Idea being a new topic type we can work with it as if it was a regular topic. Among its greatest positive features is that it supports free associations, it can be temporarily attached to a topic in existing map and further pushes on building one's personal work portfolio. Thus, creative thinking can be easily structured and set within a narrow context for better orientation when it is more suitable to organize these thought and ideas properly. In fact, the single model implements Topic Maps and Mind Maps, taking the best from both. The paper goes through the theoretical background of Mind Mapping, necessary model extensions, describes a use case and also considers issues connected with user interface specific for mobile devices.*

Klíčová slova: *knowledge mapping, mind maps, topic maps*

Keywords: *knowledge mapping, mind maps, topic maps*

Afiliace ke grantu: *Project No. CZ.1.07/2.3.00/20.0001 Information, cognitive, and interdisciplinary research support, financed from EU and Czech Republic funds.*

1 Introduction

When we published our previous paper [1] with the conceptual model for strategic knowledge mapping, we were facing two major issues from the reviewers. The first was an obvious demand for clearer explanation why we picked Topic Maps as a technique to build our model on. According to our research, there was another technique with seemingly the same properties and capabilities – Mind and Concept Maps. The second issue was a concern how we would attract users to start using

the system. Today, there are tens of similar websites focused on sharing different types of content (Facebook, Twitter, CiteULike), competing for attention of potential users. In this paper, we try to answer both questions by introducing a new key feature for our knowledge mapping system under construction – mapping ideas via mobile access.

The paper is structured in following sections: the related work offers an insight in why mapping ideas is important for extended and continuous scientific work, we shortly summarize the most important features of Mind Maps and we mention few examples from the history that show how much important it is to be innovative. The section 3, Ideas in Topic Map Data Model, describes the specifics of mind mapping approach in the context of our conceptual model for strategic knowledge mapping. This chapter also brings a typical use case of appropriate ideas mapping. The section named Mobile access issues offers an overview of known challenges, related to mobile access to large web applications, and suggested possible solutions. The final section concludes with the assessment of expected results and our motivation for system development.

2 Related work

It is difficult to start with anything else than benefits of notes keeping, sketching or capturing thoughts in any persistent way in general. People do get their brilliant ideas, think about tasks that need to be done or even keep in minds the most common duties, such as a shopping list. Unfortunately, they also tend to forget the context or at least one item from the list always gets missing. Of course, the desired dish can never be finished without even a single missing ingredient. Therefore, we have always been looking for ways how to remember what is important to us. Thousands of computer screens are framed with yellow sticky notes, the history of famous Moleskine diaries would tell many stories as well. In terms of knowledge management, according to a thorough research [2], sketching is a valuable practice in three main areas: knowledge creation, knowledge sharing and knowledge documentation. All three disciplines are essential for successful running and high performance of knowledge mapping network.

One of the most crucial problems, developers and operators of all community-based systems (or social network sites) have to solve today, is to attract as many users as would either keep the business sustainable or produce desired and measurable results [3], while still serving its purpose. Some start-up projects managers chose massive advertising, some tried viral campaigns while the most successful ones spread like an avalanche. It is not important, however, how many users register for the service, but how many will decide to stay and use it regularly. The key factor in this decision is usually the system features, friendliness of user interface, a sufficient level of security, interoperability with different platforms and others. There were dozens of services on the web that lasted from days up to a few years but still failed to survive after all. To name only the well known, let us mention Ping, Google Orkut, Google Wave or still dying MySpace [4], [5]. To keep the problem local, the new web of University of Hradec Králové had also ambitions to share some knowledge. But, despite 1,5 years of the service availability the profiles of users still remain empty and the potential to share even the basic knowledge elements remained unnoticed. Yet the reasons for failures and what-is-wrong issues are repeatedly the same and publicly known [6]. It seems obvious that to avoid any unnecessary mistakes, we have seen before, the new system for collaborative knowledge mapping must deliver something particularly useful that will make the users want to use it. Based on the assumptions from the previous paragraph, we believe this something could be a gadget for Mind Mapping.

Mind Mapping is an old technique that helps to create a visual image of thinking processes in a human's brain. Such an image contains logical and structured information carried in one side of the brain created from pictures, diagrams or simply imaginations carried in the other. Thus, both sides cooperate to produce not only a memory backup but also mind maps work well in teaching and learning processes [7]. In order to produce the best results, Tony Buzan invented a basic set of rules, often cited by other authors [7], [8], [9]. Here, we want to repeat only the most important ones:

- Mind maps are hierarchically structured
- Branches representing the main ideas come out from the central idea, often placed in the middle; the order of branches is not important
- Each branch can split in sub-branches, they are associated ideas
- Ideas should have short and clear titles (even one word is enough), otherwise the map can contain images, sketches, symbols and descriptions as needed
- Mind maps should be vivid and colourful

Looking at the rules from the perspective of our system requirements it is obvious, that Mind and Concept Maps were simply too tight for our purpose. Unlike Topic Maps, they do not allow creating other types of elements but *Idea*, they are mostly graphical representations of individual minds, thus unsuitable for collaboration and the tree-like structure is always flat, whereas Topic Maps allow building associations in n dimensions¹. On the other hand, Topic Maps with some constraints can be used to easily create a mind map. If the basic principal, that a topic can have an association with any other topic [11], is effectively reduced from N:N down to 1:N relationships and cross-level associations are excluded too, we will indeed achieve a flat hierarchical structure. With the knowledge of Mind Mapping benefits, it looks wise to include such a great technique in the system design, too. Therefore, we want to design an attractive and easily accessible feature for our collaborative knowledge mapping tool that will enable to keep notes and ideas, according to Mind Mapping rules within an individual's Topic Map.

3 Ideas in Topic Map Data Model

This section brings detailed description and specifics of Mind Mapping technique within our knowledge mapping tool based on Topic Map Data Model (TMDM). Further, there are listed certain limitations with the impact on the feature development and the chapter ends with a model situation.

To fully understand the concept of Mind mapping integration into the TMDM based tool the current state of the system and the focused types of knowledge should be explained first. The system uses the basic elements specific for Topic Maps: *Topics*, *Associations* and *Occurrences*. There are 8 predefined topic types: *Objective*, *Person*, *Group*, *Project*, *Event*, *Publication*, *University* and *Document*. The list of association types should be defined by each pair of topic types: $C_2(8) = 28$, though we excluded few that we considered meaningless. Each topic has its basic attributes: *name*, *description*, *creation date* and *author*; further, it can be assigned one or more variant names (tags, keywords) and has set its privacy to *public* or *private* where public topics are visible to all users, private topics can be seen only by their creators. Private topics shared in a group are also visible to the group members. These basic rules allow users to create a map holding all focused types of knowledge: descriptive, procedural and strategic knowledge. Descriptive (or declarative) knowledge describes things or facts and most of it can be found in documents. It simply says what user is working on (and was working in the past). Procedural knowledge specifies methods and skills how

something can be achieved [12]; for example users' actions and publications can point to the fact that they possess procedural knowledge. Strategic knowledge is usually referred to as know-why and for this purpose there is the topic type Objective that gives explanation for all associated activities (it answers the question – why?). The conceptual model and examples of its use can be found in [1].

As described in the previous chapter, ideas as the core element of Mind mapping are going to extend the current model. The extension is explained in a UML class diagram, in Fig. 1. There is no need to introduce a special class in the diagram for that, we simply make up a new topic type – *Idea*. However, using this new type without setting up certain limitations would soon lead to messy webs where everything could be connected to anything, not producing the desired structures. Therefore, we invent the following framework for work with ideas.

- Idea is always private – ideas are mostly preliminary projections of brain processes, not purposed for publishing; they are meant to be still worked on
- Ideas support free associations – one idea can extend another; they can be stand-alone or can belong to a parent – this is determined by multiplicity 1:N from one topic to another (object referencing other objects is always parent)
- Idea can be linked to an existing topic of any previously introduced types – it gives a newly created idea the context where it came from and makes it easier to find in the system
- Idea is linked to its creator without association – only basic topic attribute *author* is used to determine its ownership
- Cross-level associations are not allowed – an idea can have no more than one parent at a time; this keeps the structure strictly hierarchical

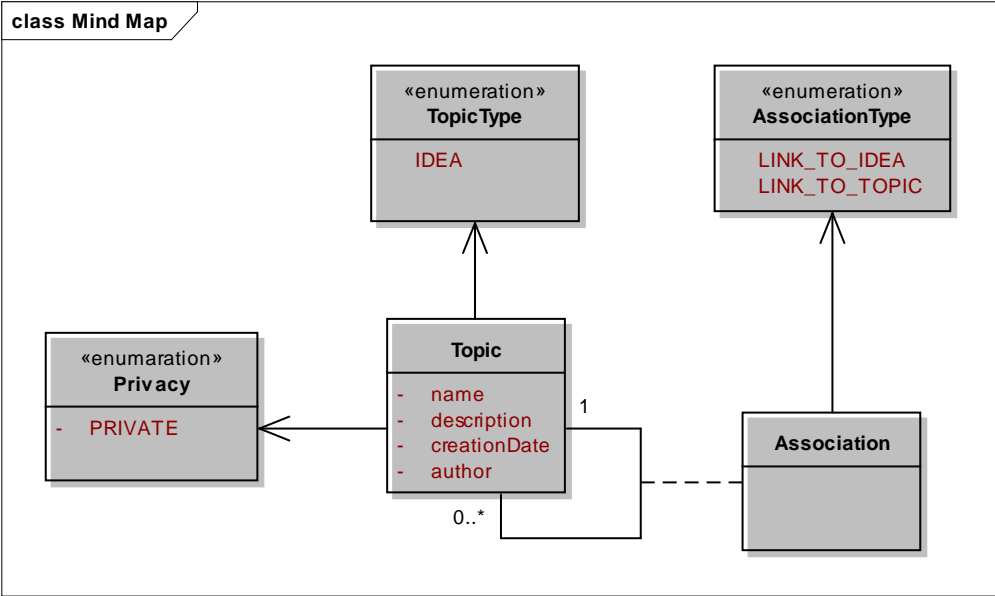


Figure 1 Class diagram represents Idea mapping in TMDM inspired structure

3.1 Mapping framework architecture

The idea mapping framework deserves some further explanation in terms of implementation and common three-tier architecture. The data tier is represented by the model above, Fig 1, and needs

no other adjustments. Ideas and their associations will be stored in the same database as topics from the TMDM. The application tier will be also not much different as common controllers for saving objects and creating associations will be used. These methods are reusable, for example, to save an association between two topics the method takes parameters *topic A*, *topic B* and *association type*. This construct is able to create any association no matter what the topic types are. Also, we do not want to overload the enumeration *AssociationType* by making up redundant types between *Idea* and all other types of topics. These associations are merely the same and instead, the common type *LINK_TO_TOPIC* will be used.

Perhaps the most visible adjustments will be made on the presentation tier. It was mentioned in the introduction that uploading ideas and creating mind maps should be possible via mobile devices. This will involve a brand new user interface that needs to be designed and implemented. The most likely option seems to be a new smart phone application (see more about this in the next chapter). However, the current desktop user interface will need some improvements too. For sure, the work with ideas and mind maps must be available also via usual terminals, e.g. laptops, desktops, so the same features will be required on both interfaces. It means we have to add a new section for Ideas. Furthermore, the system has to show ideas on a topic detail page, if any are linked, and links to other parent or child ideas on the same page. This will provide the context, here considered as big added value. To name another planned feature, we would like to enable mind maps visualization, using colours and customizable graphics. To sum this up, according to the actual project plan, all features related to this paper are the subject for implementation in the next year 2012.

The final contribution of this chapter is an example of the whole concept of mind mapping within the context of topic maps. This example relates to Fig. 2. There are two groups of objects on the diagram – topics belonging to the topic map (these have different topic types) and topics in the mind map (all are of the topic type *Idea*). Let us presume the topic map already exists in the system and represents some project and personal research activities. On the contrary, the new ideas are going to be created and added to the mind map one by one. In the example, a user is thinking about his project, perhaps something needs to be improved – he creates a new idea, adds some description and links it to the existing project topic. Next time he logs on, there will be this idea displayed on the project detail page, visible only to himself. Also, there are some things that should be discussed with the team; maybe another member would be handy to do some extra work. Two new ideas are created, but there is no context for them in the topic map as yet, so they are a part of the mind map only. The user has more ideas on what to discuss at the planned meeting with team, this time they are concrete issues (document and conference) and they can be linked to existing topics again.

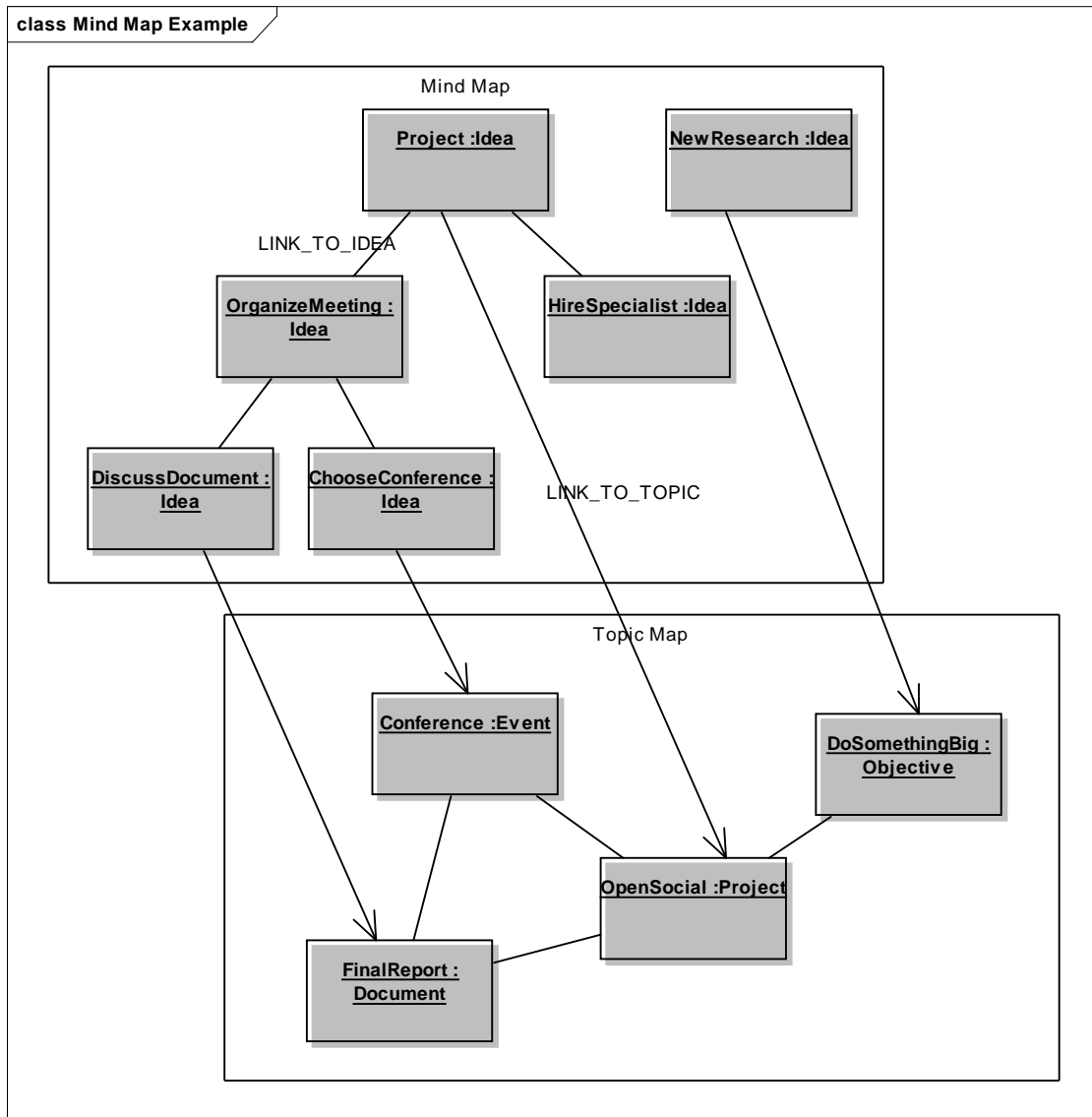


Figure 2 Object instance diagram of new ideas and links to other topics in knowledge mapping Tool

New research is another idea that is unrelated to the same project and in the mind map stands as an example of a stand-alone idea. But it can be linked to the common user's objective that represents his long-term achievement. As a result of using different types of associations between topics, ideas and between each other, the TMDM is still able to hold both structures separately.

4 Mobile access issues

It has been already pointed out that ideas do appear randomly and often at situations when it is unlikely to sit down with a laptop and start working online. Since it is increasingly popular to carry smart phones with numerous types of connection to the Internet (wifi, 3G) one solution of this problem becomes real. This section covers in short some issues concerning specific features of mobile access to knowledge mapping system.

One of the first things that need to be considered when designing a new application for accessing such a network is the possibility of not having connection to the Internet at all times. Depending on the type of connection there is always a chance that the device will have poor or no signal reception. In this case, the option of working offline must also be available. The key feature, thus, would be

synchronizing the data structure in the phone with the remote database when the connection is good and adding new ideas in online or offline mode with automatic uploading when the device reconnects.

It is not our initial intention to build the whole knowledge mapping network accessible from smart phones. Although there are large social networks that offer mobile GUI for their entire content, the main purpose is usually reading recent posts, browsing pictures or updating personal statuses. We think that our knowledge system should serve as a support for continuous work and therefore it is unnecessary to follow this approach. Instead, the proposed mobile application should support only the spontaneous and creative part of scientific work leaving the rest for the robust desktop GUI. The positive impact of this decision is that no big amounts of data will be shown on small smart phone displays. The more space there will be for much friendlier GUI with control elements such as buttons, text fields, etc. Despite preliminary analysis of this mobile application, much inspiration that may prove useful at design phase could be sourced already from portals about mobile GUI, e.g. www.mobilegui.net.

5 Conclusion

In this paper we summarized information about a new feature planned for a strategic knowledge mapping tool, currently being developed for University of Hradec Králové. This feature will enable creating new objects in the system – Ideas – and organizing them in a Mind map. We have shown that to achieve this we need no special data model or other modeling techniques. We have introduced a framework for our conceptual model, based on Topic Maps Data Model, which is to be used for creating mind maps within a topic map database. The paper also stresses the importance of inventing new features for systems in order to be attractive for users. We will try to design such a feature by developing a mobile application to support creative thinking of users with a possibility to set their ideas in the context of ongoing research work. The expected benefit of this technique is keeping the most valuable mind assets and planning effectively future scientific work according to ideas that have been mapped.

References

- [1] VACEK, M., KRBÁLEK, P. Collaborative Knowledge Mapping. Proceedings I-Know 2011, ISBN: 978-1-4503-0732-1, 2011.
- [2] EPPLER, M. J., PFISTER, R. Sketching as a Tool for Knowledge Management: An Interdisciplinary Literature Review on its Benefits. Proceedings I-Know 2011, ISBN: 978-1-4503-0732-1, 2011.
- [3] BOYD, D. M., ELLISON, M. B. Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 2007.
- [4] HÖLZLE, U. Update on Google Wave. Online at [<http://googleblog.blogspot.com/2010/08/update-on-google-wave.html>], 2010.
- [5] CRUMP, J. W. A Look At Failed Social Networks. Online at [<http://www.bivingsreport.com/2008/a-look-at-failed-social-networks/>], 2008.
- [6] LOUIS, T. 5 reasons why social networks fail. Online at [<http://www.tnl.net/blog/2006/06/15/5-reasons-why-social-networks-fail/>], 2006.
- [7] BRINKMANN, A. Graphical Knowledge Display – Mind Mapping and Concept Mapping as Efficient Tools in Mathematics Education. *Mathematics Education Review*, 2003.
- [8] MENTO, A. J., et al. Mind Mapping in Executive Education: Applications and Outcomes. *The Journal of Management Development*, 1999.

- [9] BUDD, J. W., Mind Maps As Classroom Exercises. The Journal of Economic Education, 2004.
- [10] NOVAK, J. D., CAÑAS, A. J. The Theory Underlying Concept Maps and How to Construct and Use Them. Technical Report IHMC CmapTools, 2008.
- [11] ISO, Topic Maps. Online at [<http://www.isotopicmaps.org/sam/sam-model/>], 2008.
- [12] NICKOLS, F., The Knowledge in Knowledge Management, The Knowledge Management Yearbook 2000-2001. ISBN 978-0-7506-7258-7, Butterworth-Heinemann, 2000.

Poznámky:

¹ The rules of Concept Maps are looser; the structure of concepts is not strictly hierarchical, providing cross-links, additional events and objects that even give the map some explanatory context [10]. But still, the map is flat, looking more like an oriented graph, and inconvenient for extended demands on our system.

NEKONVENČNÍ PŘÍSTUP V ŘÍZENÍ – VYUŽÍVÁNÍ KREATIVITY

UNCONVENTIONAL APPROACH TO MANAGEMENT – USING THE CREATIVITY

Irena Fuksová

Univerzita Palackého v Olomouci

Anotace: *V dnešní době obrovské konkurence si firmy uvědomují potřebu vystoupit z davu, odlišovat se a tímto na sebe upoutat pozornost a získat zákazníky. Tento článek se zabývá tím, jak je těchto cílů možné dosáhnout pomocí netradičního přístupu, a to využívání kreativity. Článek definuje pojem kreativita a dále zodpovídá na otázky – kdo je to vlastně kreativní osoba? Může se každý naučit myslet kreativně? Jak si uvědomit kreativní potenciál svůj vlastní nebo svých zaměstnanců? Jak ve firmě vytvořit kreativní prostředí? Jak sestavit fungující kreativní tým? Jaká je správná rovnováha mezi kreativitou a množstvím informací? Dále se zabývá např. vztahem kreativity, inteligence a věku, kreativními profily a uvádí několik faktorů, které mohou bránit kreativnímu myšlení či ho oslabovat.*

Abstract: *Nowadays due to the heavy competition the companies realize the necessity to stand out from the crowd and differ from the others to gain the attention of potential customers. This article deals with the idea that these goals can be achieved by using the creativity. The article defines the term creativity and answers the questions like - who is the creative person? Can a person learn how to think creatively? How can a person realize his/her own creative potential? How to create a creative environment in the company? How to build a functional creative working team? How to get the right balance between the amount of information and creativity? Likewise it deals with the relationship of intelligence, age and creativity, with creative profiles and enlists some factors weakening the creativity.*

Klíčová slova: *kreativita, kreativní potenciál, kreativní prostředí, kreativně myslící tým*

Keywords: *creativity, creative potential, suitable environment for creativity, creatively thinking team*

1 Co je to kreativita?

1.1 Definice kreativity

Pod pojmem kreativita si každý představuje něco jiného. Obvykle si lidé tento pojem spojují s hudbou, malířstvím, architekturou apod. Avšak kreativitu je možno pozorovat všude kolem nás, nejen v těchto oborech. Je to základní a nezbytný proces, pomocí kterého je formována většina inovačních nápadů a pomocí kterého jsou řešena nejtěžší rozhodnutí (Bills, 7).

Kreativita znamená schopnost přinutit se změnit náš obvyklý způsob pohledu na věc, abychom viděli problém/situaci z nové perspektivy a byli schopni formovat nové nápady a ty posléze úspěšně aplikovat (DeGraff, 4). Pokud ji vnímáme jako činnost, můžeme říci, že je to cílená aktivita zaměřená na vytváření produktů, služeb, postupů a myšlenek, které jsou nové či lepší, než ty dosavadní.

1.2 Tři složky kreativity

U každého jedince se kreativita dá vyjádřit jako soubor odborné znalosti, schopnosti kreativně myslet a motivace (Henry, 4). Pod pojmem odborná znalost si představujeme znalost např. technickou, pojem schopnost kreativně myslet vyjadřuje jak flexibilně a nápaditě lidé přistupují k dané situaci. Co se týká motivace, ta může být dvojího rázu, a to motivace vnitřní, tzn., že něco děláme z vlastního přesvědčení, nebo motivace vnější, tzn., že nás motivuje např. peněžní odměna.

Na kreativitu má vliv především motivace vnitřní, protože pokud je motivací odměna, lidé tíhnou k tomu vybrat ne tu nejkreativnější, ale nejrychlejší a nejjednodušší cestu (Robinson, 55).

1.3 Kreativní potenciál

Lidé mají přirozenou touhu objevovat a tvořit a tato touha je vede ke kreativním myšlenkám a činům – tedy využívání jejich kreativního potenciálu. Tento potenciál se skrývá v každém z nás, rozdíl je pouze v tom, že někteří jedinci jsou si vědomi této schopnosti a využívají ji a u některých zatím zůstala neobjevena a potřebují povzbudit. Začít myslet kreativně je proces učení a zdokonalování se, z čehož vyplývá, že opakováním a procvičováním se tato schopnost stává jednodušší a přirozenější. Naučit se kreativně myslet můžeme přirovnat např. k chození do autoškoly (Bills, 44). Mnoha lidem se po první lekci řízení zdá tento úkol nevládnutelný, je třeba plně se soustředit a ovládat mnoho věcí záraz. Avšak s dostatkem praxe to, co se zpočátku zdálo jako nevládnutelný úkol je pro nás nyní každodenní činnost, kterou bereme jako samozřejmost. Dalším dobrým příkladem je hra na hudební nástroj. Když začínáme, napřed se soustředíme na základní kroky, učíme se základní tóny a až po jejich zvládnutí se posouváme dále a můžeme začít improvizovat a tvořit vlastní melodie. (Bills, 66).

Není pravda, že kreativita je rysem typickým pouze pro elitní menšinu - člověk nemusí být génius, aby byl kreativní. Je dobré mít své vzory, které obdivujeme a chceme dosáhnout podobných výsledků jako oni - i velmi kreativní lidé (např. slavní básníci, skladatelé) jsou vždy ovlivněni prací druhých a také, stejně jako my, se někdy potýkají s překážkami a pocitů frustrace.

Každý se tedy může naučit být kreativní, existuje obrovské množství technik na procvičování kreativity. Firmami oblíbenou a používanou je např. brainstorming – (viz. její problematika zmíněna níže).

1.4 Kreativní firma

O firmě můžeme prohlásit, že je kreativní, pokud její zaměstnanci dělají něco nového a potenciálně užitečného pro firmu, aniž by jim to bylo nařízeno.

Typickým rysem kreativních činů je, že nejsou plánované a přicházejí odtud, kde jsou nejméně očekávány. Nikdy tedy předem nevíme:

- kdo bude zapojen do kreativního činu
- co bude kreativní čin
- kdy se objeví
- a jak se objeví.

Jedním z důvodů, proč výše zmíněné není možno určit, je, že nikdy nevíme, jaký podnět přiměje kterého pracovníka kreativní čin zahájit. Co slouží jako silný podnět pro jednu osobu, nemusí být druhou osobu jako podnět ani rozpoznáno (Robinson, 193).

V obchodování je kreativní nápad zřídka produktem jediné osoby, užitečné nápady jsou obvykle spíše výsledkem práce jednoho či více týmů složených z kreativních jedinců pracujících v prostředí a kultuře podporující kreativitu (Bills, 10). Je jasné, že někteří jedinci jsou více kreativní

než jiní, avšak firma by se neměla zaměřovat pouze na najímání těch kreativních, ale na vyhledávání a podporování kreativního potenciálu u všech svých stávajících zaměstnanců. Firma si musí uvědomit, že každý zaměstnanec disponuje nějakou jedinečnou vědomostí o firmě, která mu kdykoliv může vnuknout kreativní myšlenku.

Avšak vše nestojí pouze na kreativitě zaměstnanců, je nutné mít na paměti, že i ten nejkreativnější zaměstnanec se nikdy nemůže plně prosadit, pokud je ve firmě zaveden špatný systém (Robinson, 28). Jak tedy firmy mohou podporovat kreativitu? Jednou z možností je např. rotace práce – rotováním pracovníků na pozice, na kterých obvykle nepracují, ale mají odbornost na nich pracovat, je firma vystavuje rozmanitým podnětům a tato změna může pozitivně ovlivnit jejich kreativitu a vést k novým, užitečným myšlenkám (Robinson, 209).

2 Faktory ovlivňující kreativitu

2.1 Okolní prostředí

Na člověka od narození působí velké množství faktorů z okolního prostředí, které ovlivňují, zda je kreativita jedince rozvíjena či potlačována. Jedná se např. o to, zda je dítě od útlého věku podporováno

či odrazováno od objevování, vyjadřování zájmu a kladení otázek, velmi důležitou roli hrají také etnické, rodinné a náboženské tradice a v neposlední řadě i učitelé, mentoři a další vzory, které během svého života potkáváme (Henry, 20). Proto je nutno si uvědomit, že lidé z rozličných kultur mají i rozličné přístupy ke kreativnímu myšlení.

2.2 Inteligence, věk a kreativita

Kreativita bývá často mylně spojována s vysokým IQ. Kreativita a inteligence jsou jistě provázané pojmy, avšak není pravdou, že čím vyšší má člověk IQ, tím je kreativnější. (Robinson, 41). Co se týká věku, vědci jsou toho názoru, že vrchol kreativity u jedinců nastává těsně před dosažením věku 40ti let a poté začíná postupně klesat. Věk 20 – 30 je nazýván věkem mosazným, 31 – 40 věkem zlatým, 41 – 50 stříbrným, 51 – 60 železným, 61 – 70 cínovým a 71 a let více věkem dřevěným. Bylo však také vyzorováno, že vrchol kreativního myšlení se liší i v závislosti na oboru – např. u technických věd vrchol nastává těsně před 30tým rokem a u humanitních oborů před rokem 40tým. Vědci dále odhadují, že 70% všech kreativních myšlenek mají na svědomí lidé mladší 45ti let (Robinson, 43).

2.3 Překážky kreativnímu myšlení

Pravděpodobně nejčastějším důvodem neschopnosti být kreativní je to, že většina lidí nemá možnost pracovat na takovém místě, které se pro ně opravdu hodí a naplňuje je. Pokud do práce chodíme s nechtutí, je velmi malá šance, že se dokážeme zajímat o chod firmy a snažit se jej zlepšit pomocí kreativních nápadů.

Typickými překážkami jsou (Bills, 40):

- Strach – i přes to, že jsme nespokojeni se současným stavem a uvědomujeme si nutnost změny, strach z toho, že uděláme chybu nás paralyzuje a nejsme schopni změnu provést. Je třeba mít na paměti, že chyby jsou nevyhnutelnou součástí našeho života, ale je možné využít je a poučit se z nich.

- Perfekcionismus – může být velkou překážkou pokud se stresujeme i těmi nejmenšími detaily, protože kreativita vyžaduje uvolněnou mysl.
- Lhostejnost – pokud nás výsledek projektu/ úkolu ve skutečnosti nezajímá, je jasné, že nemůžeme objevit kreativní řešení.
 - Nedostatek času – zatímco ostatní uvedené faktory máme v moci změnit, nedostatek času je mimo naši kontrolu.
 - Neschopnost vidět skutečný problém – často se nám zdá, že problém je neřešitelný, což však může být způsobeno tím, že se ve skutečnosti díváme na problém jiný.
 - Negativní atmosféra – pokud ve firmě panuje nepříjemná či rušivá atmosféra, pracovníci se nemohou řádně soustředit na zadaný problém a nalézt správné řešení.

Pokud dlouhodobě trpíme blokem, ať už kvůli některému z výše zmíněných nebo ze zcela jiných důvodů, může prospět vzít si několik dní volna a pokusit se tvořit na jiném místě, které nám může přinést novou inspiraci.

2.4 Pracovní prostředí

Schopnost myslet kreativně je úzce spojena s entuziasmem, což pracovní prostředí může výrazně ovlivnit. Je nutné, aby se pracovník na svém pracovním místě cítil pohodlně a mohl pracovat bez rušivých elementů, které jej odvádí od kreativních myšlenek. Existuje názor, že např. výše zmíněná technika brainstorming ve skutečnosti omezuje kreativitu, protože pracovníci se při ní obvykle nenachází na svém pracovním místě, na kterém jsou zvyklí přemýšlet, proto se necítí uvolněně a nemohou se soustředit (Robinson, 59).

2.5 Rovnováha mezi množstvím informací a kreativitou

Určitá výše odbornosti je vyžadována u každého zaměstnance, avšak firmy nemohou očekávat, že kreativní nápady budou přicházet pouze od expertů. Jak je zmíněno výše, nikdy přesně nevíme kdy, jak a od koho se objeví.

Někdy proto neuškodí řídit se dětským pohledem na svět – děti často mívají velmi zajímavé a užitečné nápady, právě proto, že jejich kreativita není potlačena množstvím informací a znalostí získaných během života (Ceserani, 111). Buďte trochu naivní – naivní odborníci či zaměstnanci mohou otevřít nové perspektivy.

3 Kreativní profily

Každý člověk má ke kreativitě poněkud jiný přístup, můžeme však rozlišovat 4 hlavní typy kreativních lidí – tzv. kreativní profily. Jsou to tzv. 4I: „Incubate“, „Imagine“, „Improve“ a „Invest“ (DeGraff, 7).

3.1 Charakteristika profilů

- Profil Incubate - pro osoby v této skupině je charakteristické, že příjemné pracovní prostředí a správná komunikace s kolegy je pro ně důležitější než osobní úspěch. Velký význam přikládají neustálému se učení a zlepšování se.

Silné stránky: vnímaví, ohleduplní, přátelští, vždy ochotní pomoci.

Slabé stránky: blahosklonní, přetvařující se.

- Profil Imagine - lidé spadající do tohoto profilu jsou většinu univerzalisté, kteří mají zálibu v neustálém objevování a nedělá jim problém přizpůsobovat se novým situacím.
Silné stránky: optimističtí, nadšení a vášniví pro práci, rychlí, vizionářští.
Slabé stránky: nerozvážní, povrchní, nerealističtí.
- Profil Improve - lidé v této skupině jsou systematictí, opatrní a praktičtí, velký důraz kladou na plánování.
Silné stránky: pragmatičtí, metodičtí, organizovaní, precizně pracující, obezřetní.
Slabé stránky: byrokratičtí, odsuzující, přísní, podezřívaví.
- Profil Invest - typickým rysem lidí z této skupiny je velká soutěživost a snaha dosáhnout úspěchu za každou cenu a touha být stále nejlepší.
Silné stránky: asertivní, rozhodní, přijímající výzvy, plní energie, zodpovědní.
Slabé stránky: konfrontační, nadřazení, panovační, workholici, snadno se stresující.

Tyto 4 profily mohou fungovat na sobě nezávisle, ale pravým uměním manažera je schopnost tyto profily spojit ve fungující celek a tímto vytvořit fungující kreativní tým. Je prokázáno, že lidé jsou mnohem více kreativní, pokud je jim dána svoboda vybrat si jakým způsobem budou postupovat. Je však potřeba, aby manažer jasně specifikoval cíle, kterých chce, aby bylo dosaženo (Henry, 6) – správně specifikované cíle, tedy např. správně zadaný úkol zvyšuje kreativitu zaměstnanců.

3.2 Pracovní prostředí pro jednotlivé profily

Pro každý profil je vhodné jiné pracovní prostředí. Následující řádky popisují pracovní prostředí, které podněcuje kreativitu osob spadajících do daného profilu (DeGraff, 186):

Incubate: rodinná atmosféra, práce v týmu, hodnoty a vize sdílené s ostatními členy týmu, klidné prostředí a soukromí, přátelští spolupracovníci.

Imagine: prostředí podnětné, neformální, rozmanité, kde pracovník může potkávat stále nové lidi.

Improve: prostředí, kde jsou jasně definované role a zodpovědnost, stabilní, takové, kde je uplatňován respekt k nadřízeným.

Invest: soutěživé, rychlé, energické, mající image, založené na systému vítězové a poražení, takové, kde je odměňován úspěch.

3.3 Chování manažera - jak pracovat s lidmi s určitého profilu?

Incubate: být neformální, budovat harmonii mezi členy týmu, myslet na pracovníky, naslouchat jim, ptát se jich na jejich názor o situaci/ novém řešení.

Imagine: sdílet jejich entuziasmus, být podněcující, pomáhat převést nápady do akce, rozeznat přínos pracovníka.

Improve: být co nejkonkrétnější, ptát se na návrhy, sestavovat jasný plán a rozdělovat přesné úkoly.

Invest: motivovat peněžní odměnou, zaměřovat se na dosažení cíle, zadávat úkoly stručně a logicky, nechat pracovníkům prostor rozvinout svůj vlastní plán.

Proč je tedy potřeba být kreativní? Protože firmy musí provádět neustálé změny a inovace, přizpůsobovat se technologickým pokrokům, snažit se vyrovnat se stále rostoucímu množství konkurence

a vynalézat nové způsoby komunikace se zákazníky. Kreativita jim může pomoci, aby ve všech těchto krocích byly o něco rychlejší a originálnější než konkurence.

Literatura

- 1) BILL, Tim. GENASI, Chris. *Creative Business*. New York: Palgrave Macmillan, 2003. 152s. ISBN 0-333-99735-2.
- 2) CESERANI, Jonne. GREATWOOD, Peter. *Innovation and Creativity*. Londýn: Kogan Page, 1996. 191s. ISBN 0-7494-1593-2.
- 3) CESERANI, Jonne. *Big Ideas*. Londýn: Kogan Page, 2003. 197s. ISBN 0-7494-3878-9.
- 4) DEGRAFF, Jeff. LAWRENCE, Katherine. *Creativity at Work*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. 220s. ISBN 0-7879-5725-9.
- 5) HENRY, Jane. *Creative Management*. Londýn: Sage Publications, 2001. 315s. ISBN 0-7619-6611-0.
- 6) RICKARD, Tudor. *Creativity and the Management of Change*. Oxford: Blackwell Publishers, 1999. 223s. ISBN 0-631-21068-7.
- 7) ROBINSON, Alan. STERN, Sam. *Corporate Creativity*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998. 277s. ISBN 1-57675-049-3.

Kontakt na autora:

Bc. Irena Fuksová

Plačkov 565

769 01 Holešov

Česká Republika

Fuksova.irena@seznam.cz

NEW COMPETENCIES ARMED FORCES OF THE CZECH REPUBLIC IN AN INTEGRATED COMMUNICATION AND INFORMATION ENVIRONMENT

NOVÉ KOMPETENCE OZBROJENÝCH SIL ČESKÉ REPUBLIKY V INTEGROVANÉM KOMUNIKAČNÍM A INFORMAČNÍM PROSTŘEDÍ

Roman POSPÍŠIL

Univerzita obrany

Anotace: *Ozbrojené síly České republiky v současné době řeší problematiku globální schopnosti vojsk působit v prostředí, které lze charakterizovat jako integrované (síťové) komunikační a informační prostředí. Z toho vyplývá nutnost v relativně blízké budoucnosti specifikovat nové požadavky na uchazeče o vojenské povolání a přizpůsobit k tomuto účelu rovněž systém výběru a přípravy vojenských profesionálů, který v posledních letech zaznamenal jen minimální změny v porovnání s potřebami vývojových trendů v globalizovaném bezpečnostním prostředí. Vzhledem k rostoucí dynamice neustálých změn v tomto prostředí se ukazuje, že klíčovými kompetencemi z hlediska budoucích nároků na personál ozbrojených složek včetně Armády České republiky, budou schopnosti analyzovat a využívat efektivně informace spojené s vyšším podílem flexibility v nejednoznačných situacích a rychlostí rozhodování.*

Abstract: *Armed Forces of the Czech Republic currently solves the problem of global capabilities troops operate in an environment that can be characterized as an integrated (network) communication and information environment. This implies in the relatively near future to specify new requirements for applicants for the military profession and to adapt for this purpose also the system of selection and training of military professionals in recent years experienced only minimal changes in comparison with the needs of developments in a globalized security environment. Due to the growing momentum of ongoing changes in this environment shows that the core competencies in terms of future claims on the staff of the armed forces, including Army of the Czech Republic will be the ability to effectively analyze and utilize information associated with a higher flexibility in ambiguous situations and speed decision making.*

Klíčová slova: *kompetence, ozbrojené síly, integrované prostředí, uchazeči*

Keywords: *competencies, armed forces, integrated environment, candidates*

1 Úvod

Změny v mezinárodním bezpečnostním prostředí se stále naléhavější věcností snižují význam tradičně fungujících armád a globalizující se svět nabízí nové alternativy pro chápání jejich role ve vzájemně propojeném prostředí. V současnosti, zejména státy NATO, pracují na vytváření schopností Network Enabled Capality (NEC), které bychom mohli charakterizovat jako schopnost vojsk působit v integrovaném, komunikačním a informačním prostředí. Ozbrojené síly ČR (OS) v tomto konceptu hledají východiska pro svou transformaci, což znamená identifikovat klíčové kompetence, které

budou v budoucnosti rozhodující pro její činnost a tomuto úkolu podřídit i systém rekrutace vhodných uchazečů a jejich vojensko-profesní přípravu. U nově příchozích vojáků z povolání si budeme muset odpovědět na otázku, které osobnostní rysy, vlastnosti, znalosti či dovednosti budou pro jejich fungování efektivní a do jaké míry jimi budou muset disponovat ještě před tím, než vstoupí do služby. Evidentní je nejen vzrůstající náročnost nových požadavků, které jsou dány mnohotvárností prostředí, ve kterém se vojenští profesionálové pohybují, ale rovněž tlak na rychlost s jakou se s nimi musí vyrovnat. Nebude jednoduché určit, které schopnosti bude možné rozvíjet až v průběhu studia nebo vojensko-odborné přípravy a ani to, jakým způsobem to budeme provádět. Kvalita příslušníků ozbrojených sil bude v příštích letech konfrontována rovněž s tím, jak se dokážou přizpůsobit moderním technickým prostředkům a dokonalejším zbraňovým systémům, což bude rovněž vyžadovat i delší specifickou přípravu.

Lze tedy především očekávat výraznější zásah do současného systému výběru vhodných uchazečů o službu v OS, jenž v našich podmínkách nezaznamenal podstatnějších změn od vzniku plně profesionální armády v roce 2005. Tímto krokem jsme současně vstoupili do tvrdého konkurenčního boje na trhu pracovních sil. Nejdůležitější jsou lidské zdroje, které představují intelektuální kapitál každé organizace bez ohledu na to, zda se jedná o sféru výrobní či nevýrobní. Tento fakt si zřetelněji uvědomíme někdy až ve chvíli, kdy musíme bezprostředně reagovat na různé změny, které se v našem okolí odehrávají. V převaze těchto změn však častěji nacházíme rysy nevojenské povahy, které nelze řešit pouze navyklymi způsoby.

2 Změny v bezpečnostním prostředí

V příštích letech budeme usilovat především o získání mladé generace, kterou nejen sociologové dnes označují pojmem „generace Y“. Zůstává však otázkou, nakolik se podaří přesvědčit tuto mladou generaci o výhodnosti vojenské profese. Homogenita stávající monokultury se jeví pro rezort obrany ČR názorovou bariérou pro odstartování řešení této problematiky. Na jedné straně narůstající nedostatek finančních prostředků jako zdroj stimulace, na straně druhé nutná potřeba tyto mladé lidi dostatečně motivovat a udržet pro profesionální vojenskou službu.

Jednou z mála, ne-li jedinou možností do budoucna, bude nabídka kariéry s jasně vymezenými pravidly profesního růstu, zvyšování schopností a získávání zkušeností, které najdou cestu uplatnění i pro kariéru civilní. Motivace k rozšiřování vzdělání a práce v prostředí, kde budou využívány moderní technické prostředky a technologie, se tak jeví přijatelným kompromisem či eventuálním smyslem pro tento potenciální personál. Jasná kariéerní dráha spojená s důvěrou v organizaci, se tak s největší pravděpodobností stanou rozhodujícími nefinančními incentivy nejen pro nově nastupující generaci vojenských profesionálů. Tento trend lze například dokumentovat i enormním nárůstem v počtu dotazů na možnosti rozvoje a dalšího vzdělání při motivačních pohovorech s profesními poradci ve specializovaných Odděleních pro výběr personálu AČR. Za dobu jejich trvání (cca 7 let) zde došlo přibližně k zdvojnásobení uvedeného typu dotazů, přičemž byly také nejčastějšími. Až v dalším pořadí jejich orientace směřovala k otázkám finančního a materiálního zabezpečení.

Zásadou řady technologických výhod, může svět profitovat i díky tomu, že se v oblastech jako je ekonomika, politika, kultura atd., stává propojenější. Informační propletenost činí obecně chápanou

diferenciaci na civilní a vojenskou sféru již méně vyhraněnou, než tomu bývalo v minulosti. Snadná dostupnost informací však současně generuje nepředvídatelná bezpečnostní rizika, jejíž jádro může být lokalizováno prakticky kdekoliv. Zdrojem budoucích konfliktů se může stát soupeření o energetické a přírodní zdroje, vodu, regionální rivalita, kulturně-hodnotové či náboženské rozpory nebo rostoucí napětí mezi majetnými a nemajetnými. Trendy budou směřovat ke zvýšení rozmanitosti typů hrozeb, jejíž intenzita bude čtenější. Asymetrické situace včetně terorismu a zhroucení státu mohou představovat nejfrekventovanější bezpečnostní rizika.

Nová ohrožení nejsou tedy již charakteru ryze vojenského, což na budoucí komatanty bude pravděpodobně klást i komplexnější nároky na osobnostní kvality každého z příslušníků ozbrojených sil. Vojáci z povolání budou muset častěji plnit úlohy mimo rozsah svých vojenských a odborných zaměření. Obsažení plného spektra dovedností však není a nebude nikdy reálné, Z toho důvodu můžeme očekávat větší důraz na kolektivní způsobilost než na způsobilost individuální. V tomto přístupu tedy vojenský profesionál bude přispívat něčím jedinečným, co navýší úroveň schopnosti jednotek i celé organizace. Je třeba usilovat o kompaktnost týmů, kde nejvíce ceněné budou schopnosti kognitivní flexibility a adaptability jedinců s vysoce morálně etickými internalizovanými normami, které do popředí staví především hodnoty lidské.

Charakter soudobých konfliktů ve světě je dnes představován spíše etnickými, kulturními, ideologickými či náboženskými rozpory. Povaha řešení těchto problémů probíhá nejen na bázi spolupráce s koaličními partnery v rámci armád NATO, ale rovněž s nejrůznějšími vládními i nevládními organizacemi a institucemi. Zvyšují se tak nároky na efektivní komunikační dovednosti, schopnost empatie, rozlišovat podstatné problémy od těch méně důležitých, vyšší jsou také nároky na tvořivost, vynalézavost, schopnost vyjednávat a disponovat nezbytnou dávkou sebedůvěry ve vlastní síly a schopnosti. Kompetence, které dříve přináležely spíše výše postaveným a zkušenějším důstojníkům, nejsou v současnosti výjimkou ani pro mladší důstojníky a poddůstojníky, kteří musejí mnohem dříve přejímat odpovědnost za svá rozhodnutí a činy. Není potřeba zdůrazňovat, že v jejich rukou se často ocitají životy a zdraví mnoha ostatních lidí. Volba složitých rozhodnutí závisí na kvalitě jejich úsudku, schopnosti kriticky a analyticky myslet již ve věku, kdy se často teprve utváří schémata pro tyto formy myšlení.

Velmi výrazně se rovněž ukazuje, že složité úkoly a problémy postmoderního světa nelze zvládat bez emocionální inteligence (EQ). Například D. Goleman na základě nejnovějších dlouhodobých vývojových a sociálně psychologických studií uvádí, že životní úspěch, ať už v soukromí nebo zaměstnání, závisí jen asi z 20 % na rozumové, logické či kognitivní inteligenci. Zbytek pak musí zvládnout dlouho podceňovaná společenská nebo citová inteligence [1].

2.1 Network Enabled Capability z pohledu požadavků na lidské zdroje

Network Enabled Capability (NEC) usiluje o propojení senzorů, prostředků působení na protivníka a systém velení do jedné sítě, která umožní dosáhnout vyšších schopností. Zjednodušeně řečeno, pokud dokážeme rychleji a lépe pracovat s informacemi a dosáhnout nadvlády ve znalostech a v rozhodování, máme větší šanci být ve své činnosti úspěšní. Dochází k odstranění přímé vazby sensor-zbraň, protože tato vazba se může uskutečňovat přes inteligentní síť a také vznikat nejrůznější

virtuální úkolová uskupení na principu virtuální spolupráce i fyzicky značně odloučených pracovníků. Americké výzkumné studie srovnáním klasické lehké brigády a bojového týmu Útočné brigády (Striker Brigade Combat Team – SBTC) prokázaly, že sdílení informací vzrostlo z 10 % na 80 % a rychlost velení se zvýšila z 24 na 3 hodiny (myšleno od výběru varianty činnosti do zahájení provedení). Současně také došlo až k desetinásobnému snížení ztrát na životech [2]. Co přinese zavedení NEC pro nové příslušníky OS z hlediska jejich kompetencí?

Personál v budoucnosti bude muset být výrazněji diferencován podle toho, zda se bude jednat „pouze“ o běžného uživatele bojových či technických prostředků, které nebudou síťově propojeny nebo naopak a tím pádem bude rovněž součástí širokého týmu podílejícím se na mírové nebo bojové operaci. Nabízí se ještě další varianta, kdy jedinec může participovat přímo na vývoji a výzkumu těchto prostředků. Teoreticky možné jsou i kombinace všech těchto tří variant, i když představa tzv. univerzálního vojáka je méně pravděpodobná. Mohli bychom ale uvažovat o kognitivním bojovníku oproti bojovníku klasickém, tedy o bojovníku na kvalitativně vyšší úrovni, který dokáže samostatně a tvořivě myslet v rámci systému, v prostředí NEC.

Zatímco v prvním případě jedinec klade důraz na pozorované chování a strukturované podněty, informace a znalosti, které lze vhodně uspořádat, tak u nového typu bojovníka budeme hledat schopnost reorganizovat svůj vnitřní způsob, model myšlení a rozumění v odpovědi na prožívanou zkušenost. Důraz je kladen na způsob, jak jedinec myslí, zpracovává zkušenost, vysvětluje a chápe co se děje, vytváří poznání a znalost. První přístup bychom mohli označit jako lineární, mechanistický způsob myšlení a druhý přístup jako projektový, modelový [3]. Ve výběru a přípravě příslušníků OS stále převládá první způsob, kdy je snahou získat standardizované dovednosti a osvojit si obvyklé postupy řešení. Cílem však není jednostranně profesně zaměřený kombatant, ale profesionál, který vědomě bude umět pracovat se změnami, které stále častěji přináší komplexnost, dynamika a asymetričnost prostředí. Využití komunikačních a informačních systémů zvýší efektivnost bojového potenciálu organizace svou synchronizací a zesílením synergického efektu. V tomto smyslu se informace kultivované do podoby tacitních znalostí ve své podstatě sami stávají účinnou zbraní.

Každý jedinec však má své limity fyzické, psychické, kognitivní, profesní a také ty, které bychom mohli označit jako systémové či sociální. Ty zahrnují kvalitu vztahů, úroveň sladění, procesů a procedur pro sdílení hodnot, významu a smyslu. V současné podobě výběrů do našich OS jsou přitom tyto způsobilosti posuzovány pouze zprostředkovaně z výpovědí uchazečů v osobnostním dotazníku, popř. v pohovoru. Systémový přístup však vyžaduje diagnostikovat zejména kvalitu schopností pracovat v týmu. To nás vybízí k nutnosti změnit nejen obsahovou náplň, ale také formu výběrů, při níž bychom mohli s vyšší mírou pravděpodobnosti adekvátně hodnotit tyto kompetence (např. s využitím prvků Assessment centra). Řešené modelové úkoly by se měly co nejvíce blížit situacím, které mohou reálně nastat ve vojenské praxi.

Profesionálové účastníci se vojenských operací se budou muset umět flexibilně rozhodovat v ne vždy jednoznačných situacích, což bude vyžadovat schopnost rychle analyzovat informace ze všech dostupných zdrojů. Předpokládáme zejména zvýšenou psychickou zátěž v situacích volby, kdy vnímané prostředí nemusí odpovídat zpracovávané realitě (např. za pomoci senzorů) a to může být v rozporu i s tím, jaké příkazy obdrží po vyhodnocení od řídicího střediska. Nakonečný (1995) např. uvádí, že „každý člověk si konstruuje určitou sociální realitu, vytváří si orientační systém, který mu

umožňuje identifikovat významy situací, do nichž vstupuje, a anticipovat důsledky z nich“. Z našeho pohledu je však potřeba si také uvědomit, že tento „systém orientací či sociální kognice je konzistentní s jeho sociálním chováním a je do jisté míry rezistentní vůči změnám, neboť je organizovaný kolem jedincova sebepojetí a sebehodnocení“ [4]. Zde se pak dostáváme do pozice podstatně složitější, neboť významnou roli zde hrají i další důležité aspekty, jako jsou osobní hodnoty, morální konflikty, spravedlnost nebo kognitivní disonance.

Kognitivní disonance nastává, když daná osoba má současně dva kognitivní elementy (ideje, postoje, přesvědčení, mínění), které jsou psychologicky neshodné a protikladné informace také vyvolávají rozporné pocity. Podle Festingera má člověk možnost redukovat tuto kognitivní disonanci třemi možnými způsoby:

- Změnou jednoho nebo více elementů, které se podílejí na disonantních vztazích.
- Zavedením nových kognitivních elementů, které jsou konsonantní a stávají se kognitivními elementy.
- Zmenšení významnosti elementů, které vyvolaly disonantní vztah [4].

Zejména v situaci boje se bude muset jedinec rozhodovat mezi mnoha specifickými a často velmi stresujícími podněty, které mohou vést k frustraci a iracionálnímu chování. Čím více však budeme do systému výcviku a přípravy aplikovat řešení i v značně složitých modelových situacích, v nichž bude voják z povolání osobně angažovaný, tím větší máme šanci, že jeho reálné počínání se setká s úspěchem či alespoň minimem ztrát.

Již v roce 2008 zaznamenaly OS ČR snížení poptávky po pracovních místech, aniž by se zde ještě jakkoli projevil důsledek světové ekonomické krize a poprvé ve své krátké dosavadní historii profesionální armády nebyly splněny plánované rekrutační cíle. V této souvislosti bylo pro nás zajímavé zjištění plynoucí z průzkumu agentury AUGUR Consulting z listopadu téhož roku, provedeném na vzorku 1000 osob. Zatímco podpora nasazení našich vojáků v evropském a tudíž méně rizikovém prostoru činila 77,1 % (Kosovo), tak u bojových misí (Irák a Afghánistán) byla pouze 45,5 % resp. 43,4 % [5]. To jen dokazuje skutečnost, jak úzce mohou být některé faktory propojeny včetně aktuálních názorů české veřejnosti na působení našich jednotek v zahraničí. Motivace pro službu v OS je, jak se zdá, v našem sociokulturním prostoru velmi významně ovlivňována vědomím vyšších hodnot mnohem intenzivněji, než bychom si tuto skutečnost sami možná připouštěli.

3 Současné problémy posuzování způsobilosti pro službu v OS ČR

Způsobilost ke službě v Ozbrojených silách České republiky bývá u uchazečů posuzována ze čtyř hlavních hledisek:

- a) zdravotní
- b) fyzické
- c) psychické
- d) odborné [6]

Z interních údajů Oddělení pro výběr personálu AČR vyplývá, že o vojenskou profesi nejčastěji projevuje zájem mladá generace ve věku mezi 20 až 30 lety, která tvoří hlavní rekrutační zdroj. Z dosavadních výsledků výběrů je známo, že přibližně 50 % uchazečů, kteří se jich účastní, nesplní

zdravotní požadavky, dalších asi 20 % neuspěje u testů z fyzického přezkoušení a někteří další nejsou doporučeni pro nedostatečné psychické, odborné či morálně občanské předpoklady.

Jedinečné kognitivní schopnosti a vlastnosti osobnosti, které nás z hlediska vývoje armády budou zajímat nejvíce, jsou v současné době prioritně posuzovány v psychologické části výběru. Zjišťuje se např. osobní stabilita a zralost, sebedůvěra, svědomitost, odpovědnost, schopnost komunikace, schopnost kontrolovat a řídit, systematičnost, pohotovost, odolnost vůči stresovým vlivům, schopnost přijmout přiměřené riziko, schopnost orientovat se v situaci, představitivost, samostatnost, schopnost logického úsudku, rozhodnost, tempo činnosti a další charakteristiky uchazečů. Na jejich základě se pak v závěrečné psychologické zprávě hodnotí, zda by byl uchazeč vhodnější spíše pro dynamické pozice (např. průzkumník), statické pozice (např. ve strážní službě), materiální (např. skladník), případně i pro velitelské nebo ty, které jsou spojeny s řízením malé skupiny.

3.1 Výběr versus doplňování

Resort obrany byl před rozhodnutím o způsobu zjišťování vhodnosti pro službu v ozbrojených silách, veden zejména snahou o zachování rovnocenných nediskriminujících podmínek pro všechny, kteří se výběru zúčastní. Proto byla zvolena laboratorní forma u psychologických testů a sálová metoda u fyzického přezkoušení, jež nepodléhá klimatickým vlivům. To s sebou přineslo výhody hlavně díky jednoduššímu zjišťování a porovnávání výsledů v době, kdy počty zájemců byly 4-5x vyšší než počet míst, které jim armáda byla schopna nabídnout. Zpočátku se spíše jednalo jen o místa na základní pozice (střelec, kulometník, pancéřovník, řidič apod.), které měly být co nejrychleji zaplněny po odcházejících vojácích základní služby. S postupem času se však začaly ukazovat některé nedostatky tohoto systému.

Ve své podstatě se nikdy nejednalo o klasický výběr zaměstnanců, protože uchazečům, pokud splnili minimální požadavky (prokázali svou způsobilost), byla zpravidla místa nabídnuta ihned po absolvování dvoudenního výběru. Z tohoto pohledu lze hovořit více méně jako o kontinuálním doplňování personálu armády, které trvá s menšími drobnými obměnami prakticky dodnes. Snaha o podání lepšího výkonu u uchazečů a uchazeček tak měla smysl pouze v době, kdy celkový počet volných míst či některých odborností, o které projevíli zájem, byl v určitých periodách omezený. I přesto se s poměrně dobrou validitou podařilo tímto způsobem většinou „vyfiltrovat“ dobré až velmi dobré kandidáty pro profesionální vojenskou dráhu. V následném tříměsíčním výcviku ve vojenské základně (přípravná služba), kde se podmínky již více blížili těm bojovým, jich v průměru neuspělo 10-16 %. Předpokládáme však, že náročnost většiny současných požadavků nebude pro příští období dostatečná resp. nebudou adekvátní změnám situace, jak jsme naznačili výše.

V některých ohledech bychom mohli uvažovat ještě o snížení náročnosti požadavků na výběr osob, abychom tak dosáhli navýšení potenciálního rekručního zdroje. Obecné snížení norem fyzických testů nebo psychických ukazatelů, vzhledem k charakteru soudobého boje nebude zřejmě výrazně možné, stejně jako nelze příliš slevit z odborných (technických) nároků na výkon profesí. Domníváme se však, že by tyto nároky mohly být v budoucnosti více diferencované nejen s ohledem na konkrétně zastávanou pozici, ale také podle toho na jakém stupni řízení by byl příslušník armády zařazen a rovněž, jaká role by mu přináležela z hlediska NEC.

Nevýraznější rozdíly by mohly být stanoveny zejména v úrovni zdravotních norem, které již několik let neodráží aktuální zdravotní způsobilost současné mladé populace. Na vině jsou především civilizační záležitosti typu nejrůznějších alergií, problémy s páteří, často zvýšené množství cholesterolu v krvi atd. U většiny vojenských profesí jsou však zdravotní požadavky nastaveny tak, jako by vojáci měli být bez větších odlišností zařazováni téměř všichni do tzv. „bojových prvosledových“ jednotek. Dlouho očekávané změny v tomto směru nepřinesla ani nová Vyhláška MO č. 103 z roku 2005, o posuzování zdravotní způsobilosti k činné službě.

Domníváme se, že citlivějším přístupem, rozdělením osob do více kategorií personálu, bychom tak mohli rozšířit zdroj o řadu schopných a talentovaných lidí generace Y, o které bude armáda v budoucnu usilovat nejvíce.

3.2 Hazard s talenty a příprava personálu

Spousta organizací dnes využívá nejrůznější prvky talent managementu při řízení výkonnosti svých zaměstnanců, řízení kariéry nebo jsou implikovány již v samotné strategii náboru a výběru. Bohužel ale jen málo z nich řeší tuto otázku koncepčnějším způsobem a některé z nich nemají ani vypracované plány následnictví ve funkcích. Chce-li se stát firma konkurenceschopnou, nelze tyto činnosti podceňovat.

Ozbrojené síly ČR mají v tomto ohledu velmi mnoho co dohánět. Důraz je kladen na to, abychom neudělali tu chybu z přijetí nevhodného uchazeče, ale méně se již zamýšlíme nad tím, co s těmi, kteří evidentně mají potenciál růstu ve schopnostech a dovednostech, které bychom mohli využít na řešení budoucích cílů organizace. V současnosti bohužel neexistuje žádný komplexní systém, který by „talenty“ podchytil již ve fázi získávání nových příslušníků resortu a jen s problémy se dá hovořit i o jeho efektivnosti ve fázi retence. Ztrácíme tak možnost uchazeče výhodně motivovat a ti pak zpravidla velmi rychle zapadají v armádní hierarchii bez evidentní snahy svého potenciálu využít.

Není vždy nutné budovat nákladná Assessment či Development centra, abychom institucionálně centralizovali způsob, jak shromažďovat informace a vytvářet postupy pro rozvoj vojenských profesionálů. Jde spíše o to, aby fungovaly řídicí mechanismy (síťově, propojeně) již od počáteční identifikace klíčových kompetencí v době profesního startu v organizaci až po ukončení služebního poměru a aby nastavení kritérií v období „Human age“ bylo nanejvýš spravedlivé (bez předsudků) pro všechny kategorie personálu. Chceme-li získat informační a znalostní převahu nad eventuálním protivníkem, tak bude tato strategie hlavní cestou k dosažení úspěchu.

Příprava personálu v průběhu vojenské kariéry a studium na vojenských školách zaznamená pravděpodobně také řadu změn. Informační a komunikační technologie jsou v současnosti již nepostradatelné, bez jejich využívání se dnes neobejde žádný obor ani žádná instituce a světem vládne vliv médií. Standardně se očekává i jazyková vyspělost, přičemž angličtina se dnes stala již jakýmsi esperantem v rámci armád NATO. Nově však můžeme očekávat větší propojenost studijních oborů, které budou méně profesně orientované, protože řešení budoucích problémů bude vyžadovat především komplexní přístup. To se zřejmě již velmi brzy projeví v profilu budoucích absolventů, který by měl respektovat vyváženost obecných sociálně psychických vlastností, vojenských kvalit a

velitelských schopností. Vzhledem ke změnám v charakteru současného boje s výraznou převahou tzv. mírových operací bude pravděpodobně narůstat význam humanitních oborů jako je politologie, ekonomie, historie, sociologie, psychologie, pedagogika či management a současně s tím bude nutné rozvíjet tzv. soft skills kompetence, z nichž nejdůležitější se jeví rozvoj komunikačních dovedností a způsoby, jak se účinně vyrovnávat se specifickými zátěžovými situacemi (copingové strategie vyrovnávání se stresem) a aplikace konceptu tzv. pozitivního stresu.

3.3 Absence profesiogramů

Naše ozbrojené síly by potřebovaly mít vypracované profesiogramy (sopsis činností naplňujících určitou profesi), které by akceptovaly všechny nově identifikované kompetence. Nemají je však bohužel k dispozici ani pro vojenské odbornosti v současnosti existující. Jejich absence dlouhodobě přináší resortu obrany problémy nejen při výběru vhodných uchazečů o službu v AČR v době nabídky volných systemizovaných míst, ale také při změnách ve služební kariéře.

Bez analýzy pracovní funkce není možné stanovit nároky na kvalitu a rozsah činností a není v podstatě ani možné objektivně hodnotit jakýkoli výkon. Přitom kompetenční model, po kterém vedení armády dnes tak naléhavě volá, jde ještě mnohem dále, protože vytváří obraz nejen o tom, co daná pozice vyžaduje po stránce obsahové a formální (predikuje tak úspěšnost v zastávané profesi), ale ten by měl být úzce provázaný s celkovým procesem řízení lidských zdrojů. Tak bychom pravděpodobně zjistili, že stále více vojenských profesí v současné době vyžaduje nejen kompetence odborné, ale také manažerské, interpersonální či všeobecné. Ty pak mohou dosahovat dokonce kritických hodnot, bez nichž by nebyla například možná účinná spolupráce s dalšími subjekty. O tom, že stanovení těchto kritérií snižuje náklady způsobené nižší fluktuací pro organizaci, není třeba diskutovat.

V profesiografických schématech roste úroveň požadavků zpravidla na základě stupně velení vojenským jednotkám (družstvo, četa, rota, prapor atd.) a stoupá zpravidla i odpovědnost za každé vydané rozhodnutí. Současně se zvyšuje i podíl rozhodovací složky v méně strukturovaných situacích. V této souvislosti stojí za zmínku uvést, že americký výzkum manažerských kompetencí identifikoval tři klíčové dovednosti pro úspěch v práci: technické, lidské a koncepční. „Tyto tři dovednosti jsou důležité na všech úrovních řízení, přičemž technické dovednosti jsou tím méně důležité, čím výše se na podnikovém žebříčku dotýčný manažer nachází a kde naopak roste důležitost koncepčních dovedností. Mezilidské dovednosti jsou však stejně důležité na všech úrovních řízení“ [7].

4 Závěr

Existuje mnoho vztažných aspektů, jak lze nahlížet na člověka v prostředí, které se na první pohled jeví jako příliš specifické, tedy prostředí bezpečnostní. Zapojením Ozbrojených sil České republiky do mezinárodních struktur, z nichž nevýznamnější roli hraje NATO, jsme se dostali do centra řešení mnoha organizačních a systémových změn, které se nejvíce váží na potřebu nově formulovat požadavky na vojenské profesionály v integrovaném komunikačním a informačním světě. Kvantita i kvalita nových kompetencí bude proto nejvíce spojena s rozvojem dovedností pro sdílení významu a smyslu ve vztazích, týmovým řešením problémů, tvořivým a kritickým myšlením a schopností učit se

učit, vytvářením správných strategií k řešení nejrůznějších úkolů. Cílem je transformovat poznání, informace a znalosti do užitečného rozhodnutí v rámci situačního kontextu a společně sdílených hodnot.

Vzhledem k akceleraci změn se však domníváme, že trvalejší dosažení kompetitivní převahy nebude možné bez vyhledávání vhodných osobnostních typů s určitými předpoklady ještě před vstupem do ozbrojených sil. Teorie vedení války informačního věku se rozpracovaná a neustále se rozvíjí. Na jejím základě je nutno prioritně určit nejdříve sociologická kritéria pro výběr vhodného personálu (úroveň vzdělání, věk, sociální původ a zázemí, profesní dráha, apod.). V návaznosti na ně v oblasti personalistiky pak identifikovat nové požadavky na vojáka z povolání z hlediska NEC. Zatímco první úkol spadá do oblasti rekrutace, přesněji řečeno náborových aktivit, druhý úkol bude předmětem plnění v oblasti výběru. Oba se neobejdou bez širší týmové spolupráce odborníků na nejrůznějších úrovních řízení. V nejbližších letech to budou muset včas identifikovat taková kritéria, která umožní vybrat takový personál, který již disponuje vlastnostmi a schopnostmi, které výcvikem, přípravou či studiem na školách nelze plně získat.

Analýza budoucích vývojových trendů naznačuje, že vojenský profesionál bude muset být daleko více než doposud odpovědnou, korporativní a všeobecně respektovanou osobností. Bude nutné, aby si přinášel předpoklady pro umění zvládat strategii a taktiku jednání s lidmi, předcházení konfliktních situací, rozpoznání krizových situací, zvládnání zátěže v souvislosti s mimořádně složitým rozhodováním v nejednoznačných situacích, což vyžaduje zachování si jasného a pružného myšlení, přičemž neméně důležité budou také schopnosti percepční, komunikační, interpretační a organizační, které by se měly v relativně krátké době velmi brzy rozvinout v profesionální dovednosti [8].

Pokud bychom měli vyzdvihnout určitý typ myšlení, který bude prioritní pro plnění budoucích úkolů, tak se z největší pravděpodobností bude jednat o myšlení koncepční. Vycházíme z toho, co jsme se v tomto sdělení již několikrát snažili zdůraznit. Schopnost myslet koncepčně je nezbytná zejména v situacích, kdy nejsou předem dány žádné postupy či návody jak zvládnout daný úkol. V každé organizaci nebo oboru činnosti najdeme ty, které se neustále opakují nebo jsou si alespoň velmi podobné a nepotřebují tudíž žádnou novou koncepci, hledání nových způsobů řešení. Vedle nich ale stále více přibývá činností, které vyžadují své vlastní nové postupy, jež nelze vzájemně aplikovat. Vytvořit novou strategii v tomto případě znamená vybudovat strukturu (platformu), s jejíž pomocí pak může být eventuálně v určitém čase dosaženo odpovídajícího cíle s efektivním vynaložením vojenských sil a prostředků.

Literatura

[1] HUBER, A. *EQ-Emocionální inteligence*. Praha: Miroslav Zukal - ZEMS, 2005. ISBN 80-903305-6-8.

[2] ĎURIŠ, J. Network Enabled Capability z pohledu řízení a rozvoje lidských zdrojů. In: *Vojenský profesionál v měnícím se světě 21. Století*. Praha: Ministerstvo obrany ČR – Avis, 2007, s. 66. ISBN 978-80-7278-416-5.

[3] SALIGER, R., PINDEŠOVÁ, E., POKORNÝ, V. Trendy ve vzdělávání, jejich efektivnost a aplikace v modelech přípravy lidí a lidských systémů pro prostředí NNEC. In: *Ochrana-Bezpečnost-Obrana: Sborník příspěvků z konference konané na Univerzitě obrany v Brně 16. června 2008*. UO Brno FEM, 2008, s. 6-8. ISBN 978-80-7231-561-1.

[4] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999, s. 95, 115. ISBN 80-200-0690-7.

[5] Odbor komunikačních strategií MO ČR. Aktuální názory české veřejnosti na Armádu ČR, členství ČR v NATO a na působení naší armády v zahraničních misích. *A report*. 2009, č. 3, s. 41. ISSN 1211-801X.

[6] POSPÍŠIL, R. *Psychologické proměnné ve výběru uchazečů o službu v AČR: Korelace a intersexuální rozdíly*, Olomouc, 2010. Rigorózní práce. Univerzita Palackého, Filozofická fakulta, s. 49.

[7] BUHLER, P. M. Interpersonální dovednosti. *Moderní řízení*. 2006, č. 1, s. 37. ISSN 1213-7693.

[8] PINDEŠOVÁ, E. Profil kompetencí vojenského profesionála z hlediska vojenské psychologie. In: *Současné podmínky profesionální vojenské služby. Sborník příspěvků z mezinárodního semináře konaného na Univerzitě obrany v Brně 23. listopadu 2004*. Brno, UO Brno FEM, 2005, s. 116.

Kontakt na autory:

PhDr.et Mgr.et Bc. Roman Pospíšil
Univerzita obrany
Kounicova 65
662 10 Brno
Česká republika
email: roman.pospisil@unob.cz
www.unob.cz

Krátká informace o autorech: PhDr. et Mgr. et Bc. Roman Pospíšil, nar. 1967, VVPŠ Bratislava (1990) - magisterské studium vojenská pedagogika a psychologie, v r. 1998 ukončil bakalářské studium andragogika v profilaci na personální management na FF UP Olomouc, absolvoval roční manažerský kurz česko-švýcarské společnosti METER k řízení firem a institucí (1996), vystudoval FF UP Olomouc - obor psychologie (jednooborová), magisterské studium (2008) a v roce 2010 úspěšně vykonal na téže fakultě státní rigorózní zkoušku z filozofie a psychologie práce, v současné době absolvuje 2. rokem kombinované doktorské studium – obor pedagogická psychologie. Od roku 1987 působí v resortu obrany, kde zastává nejrůznější místa především v oblasti personalistiky. V současné době je odborným asistentem na Fakultě ekonomiky a managementu Univerzity obrany v Brně.

NOVÉ MOŽNOSTI KOMUNIKACE KORPORACÍ S KLIENTY NEW TRENDS OF CORPORATE COMMUNICATION WITH GENERATION Y CLIENTS

Jan Mastný

Abstrakt: Příspěvek pojednává o nových trendech komunikace korporací s klienty generace Y. Srovnávány jsou CRM systémy, sociální sítě, 2nd Life a Cloud systémy.

Abstract: Contribution is about new trends of corporate communication with generation Y clients. Compared are CRM systems, social networks, 2nd life and Cloud systems.

Klíčová slova: Komunikace, CRM systémy, Sociální sítě, Facebook, Twitter, Skype, 2nd life, Cloud.

Keywords: Communication, CRM systems, Social networks, Facebook, Twitter, Skype, 2nd life, Cloud.

1. Úvod

Jestliže devatenácté století často historici nazývají stoletím páry a dvacáté století stoletím objevů a vynálezů, pak pro jeho konec a především pro počátek našeho jedenadvacátého století bude tím hlavním historickým fenoménem komunikace. Tento fenomén souvisí především s nástupem éry osobních počítačů a rovněž internetu jako komunikační platformy.

Jestliže do dvacátých let minulého století měl prakticky monopol na informační technologie stále se rozvíjející tisk a tištěná média, nástup rozhlasu a ještě více po druhé světové válce rozvoj televize a televizního vysílání dokonale změnil nejen odvětví zábavního průmyslu, ale i komunikační možnosti korporací směrem k jejich klientům a umožnil jim tak využít nabízené komunikační kanály k prezentaci svých produktů.

Období prezentace brzy vystřídaly vědomé aktivity korporací ve směru k ovlivnění nákupního chování recipientů reprezentované reklamním odvětvím. Marketingové snahy spojené s potřebou korporací získávat informace o nákupních preferencích požadované cílové skupiny recipientů a následnou úpravou vlastností produktu tak, aby co nejvíce vyhovoval zjištěným preferencím na sebe také nedaly dlouho čekat. Celou oblast snah o komunikaci s klienty pak završují aktivity sdružené pod souhrnným názvem PR (Public Relations) neboli vztahy s veřejností. Hlavní snahou korporací v této oblasti je vytvořit svoji samostatnou komunikační platformu pro trvalý styk se zákazníkem za účelem oboustranně výhodného komunikačního kanálu. Recipienti touto cestou získávají informace o dění ve společnosti, i když není často přímo spojeno s konkrétním produktem, na druhou stranu prostřednictvím vhodně volených otázek a odpovědí reagují na změny a poskytují cenné informace o svých preferencích a potřebách.

V okamžiku nástupu generace Y, tedy generace nastupující do produktivního věku počátkem 21. století, najednou korporace začínají zjišťovat, že komunikační preference této ekonomicky nejvíce zajímavé cílové skupiny se radikálně mění v odklonu od stávajících mediálních kanálů k drtivé

preferenci internetu a počítačové komunikace jako hlavního informačního fenoménu. Mediální časopisecké a novinové korporace zažívají v poslední době obrovské propady prodejů, i když to ve vlastním zájmu co nejvíce tají, aby i nadále zůstali zajímavé svým prodaným nákladem pro případné inzerynty či reklamní agentury.

Nejvíce patrné je to právě v sektoru cílových skupin 15- 25 let, kde jednotlivé na tuto oblast populace orientované časopisy bojují o přežití a moderním trendem je jejich vzájemné sdružování do jednoho časopisu s početně větší a tím pádem zajímavější cílovou inzertní skupinou. Příkladem takového spojení je např. spojení časopisů *Dívka* a *Bravo Girl* vydávaných mediálním domem Bauer media v.o.s. pod jeden titul s názvem *Bravo Girl*¹.

Stejný propad ve sledovanosti zažívají i televizní a rozhlasové pořady orientované na danou cílovou skupinu generace Y. Hlavním problémem je nedostatek tvůrčí invence klasických médií a často ne úplně aktuální obsah či forma komunikace konzumované generací Y.

Médiem, které přebírá stále nápadněji komunikační rozpočty jednotlivých korporací určené pro oslovení generace Y je internet ve všech jeho podobách a aplikacích. O tom, jaké možnosti ke komunikaci nabízí korporacím právě internet je tento článek.

2. Obecné zhodnocení komunikačních možností internetu

Vzhledem ke své podstatě je internet z tvůrčího pohledu svobodným médiem, které nejvíce vyznává vlastnosti sympatické generaci Y. Nikdo si zde nedělá velkou hlavu z dodržování autorského zákona a za cenu relativně nízkých pořizovacích nákladů ve srovnání s podobnými komunikačními projekty využívajícími klasická média je možno dosáhnout i poměrně významného následného finančního efektu. Svě by o tom mohly vyprávět korporace Yahoo, Google či 2nd life, Facebook Twitter, Skype a mnohé další.

Společným jmenovatelem těchto bezesporu úspěšných projektů je jednoduchost řešení, správně zvolený produkt vzhledem k potřebám trhu a dokonalé využití možností IT technologií. Jejich dalším společným jmenovatelem je skutečnost, že část jejich obsahu si recipienti svou aktivitou zajišťují sami. Třetí obrovskou výhodou internetových projektů je dokonalá efektivita měření zásahu cílové skupiny a velké množství informací využitelných v následných analyzačních procesech.

To, co však asi generaci Y a nejen ji na tomto internetovém boomeru láká nejvíce, je jeho neuvěřitelná pestrost. Každé ráno má tak internet stejně jako améba jiný tvar a barvu, každý den je zde možno nalézat něco nového, obohacujícího, ve velice graficky kvalitním, zvláště v poslední době, prostředí.

Z pohledu korporací je internet již dlouhodobě v popředí zájmu a investice do této oblasti překonávají všechny dosavadní historické rekordy. Tytamtam jsou doby klasických statických www prezentací jednotlivých firem, prim hrají aplikace využívající sociálních sítí, e-obchodů, produktových či odvětvových portálů sdružujících uživatele se shodnými zájmy a často i názory. V oblasti efektivity se prudce rozvíjí CRM2 (customer relationship management) systémy schopné automatizovat a dokonale analyzovat veškeré obchodní a ekonomické aktivity korporace, posledním výstřelkem je využívání tzv. Cloud3 technologií s centralizací datové základny na externích úložištích dostupných s dostatečnou mírou bezpečnosti z libovolného místa či zařízení na světě a umožňujících libovolnou analytiku zde dostupné datové základny prakticky v reálném čase.

Praktické užívání daných systémů umožňuje kromě samotného příslušného programového řešení i fakt, že ruku v ruce s novými aplikacemi objevujícími a následně využívajícími možnosti internetu se zvyšuje i rychlost, kterou je možno v internetové komunikaci dosahovat, stejně jako neustále se zvyšující kvalitativní parametry potřebné hardwareové základny podporující dané procesy potřebnými výkonostními parametry. Smyslem však je z hlediska výrobců nejen neustále zvyšovat výkonové parametry zařízení, ale zároveň je činit i uživatelsky přitulnějšími. Parametry jako hmotnost, velikost zobrazované plochy, výdrž baterií či variabilita možností připojení zařízení k internetu dnes rozhodují o prodejnosti jednotlivých využívaných prvků IT systémů.

3. CRM (customer relationship management) systémy

CRM systémy mají svůj předobraz v systémech manažerského účetnictví mapujících všechny důležité uzly firemního workflow a dávající tak vrcholnému managementu korporace tolik potřebný informační přehled o stavu a vývoji jednotlivých obchodních případů. Na rozdíl od těchto systémů obohacují systémy CRM informační zdroje managementu o informace předcházející samotnému objednání a především o chování a preferencích představitelů zpracovávané cílové skupiny.

Hlavní odlišností je pak především to, že aplikace manažerského účetnictví se vyskytují samostatně a je je možno nainstalovat prakticky na libovolnou hardwareovou bázi, což však může mít vážný dopad na samotné fungování celého systému vlivem zastaralého či nedostatečně výkonného software. Proti tomu CRM systémy jsou až na nepodstatné výjimky prezentovány jako vzájemně vyvážené systémy obsahující kvalitně a efektivně vyvážený software i hardware tak aby vlastní funkčnost nabízeného řešení byla optimální.

K hlavním modulům obsaženým v jednotlivých CRM řešeních pak patří:

- evidence obchodních partnerů a kontaktů
- obchodní případy a příležitosti
- marketing
- související informace
- komunikace
- plánování
- analýza a vyhodnocení

Výhodou CRM systémů, která se začíná projevovat především v poslední době je, že díky neustále klesající ceně potřebného vybavení i aplikací jsou CRM systémy již vhodné nejen pro ty největší korporace na trhu, díky kterým byly vytvořeny, ale i pro střední a menší podniky, kterým přinášejí tolik potřebnou možnost rozvoje a vývoje zajišťující potřebnou perspektivu podnikání.

4. Sociální sítě

Komunikační možnosti sociálních sítí reprezentované v současnosti především sítěmi Facebook a Twitter jsou bezprecedentní. Množství uživatelů, kteří jsou ochotni poskytovat o sobě často i velmi intimní informace umožňuje korporacím získávat vzorce chování a údaje o preferencích recipientů či celkové populace. Na těchto informačních platformách jsou viditelně demonstrovány nové trendy, vývoj názorů a budoucí potřeby recipientů. To umožňuje trendovým korporacím jako je třeba společnost Apple odhadovat směřování trhu a přesně zacílit své produkty v duchu sloganu Wayne

Gretzkeho, který si tolik oblíbil nedávno zesnulý generální manažer společnosti Apple a její hlavní inovátor Steve Jobs: " Bruslím vždy tam, kde kotouč bude a nikoliv tam, kde již je".

5. 2nd life a ostatní uzavřené uživatelské systémy

V roce 2003 vzniklý virtuální prostor 2nd life při svém nástupu představoval novou formu komunikační platformy prakticky odpovídající jeho názvu, tedy druhý život. Počáteční boom v oblasti korporátních aktivit předznamenal jeho další vývoj a tak si jej v první fázi oblíbila především specifická cílová skupina uživatelů hledajících na internetu možnost rychlého a pokud možno bezpracného výtěžku. Když zjistili, že výtěžek je spojen s vysokou mírou kreativního úsilí a soustavné činnosti, stejně rychle prostor opustili. Kromě čistě ekonomického rozměru má však prostor dodnes řadu pozoruhodných možností využití i pro korporátní sféru. Pozoruhodné jsou jeho možnosti v oblasti vzdělávání, modelování a v současnosti i samotná neopomenutelná báze vytvořených objektů či scénérií využitelných v mnoha oblastech lidské činnosti.

Význam prostoru se ukázal při zrodu sociálních sítí, kde se jim stal inspirací demonstrující potřebu cílové skupiny sdružovat se a komunikovat na virtuální platformě. Korporacím pak poskytl například možnost snižování režijních nákladů kongresové turistiky a tento přínos je možno demonstrovat i konkrétně na této konferenci, která prezentuje možnosti prostoru při pořádání virtuálních konferencí.

Stejně jako mnoho srovnatelných virtuálních prostorů posloužil 2nd life subjektům jako kvalitní zdroj inspirace pro podnikatelský plán. Třeba jen na základě schopnosti řešit korporátní konference a jejich problematiku virtuální formou vznikly mnohé společnosti. Pro lepší představu o rozsahu a ceně za takové aplikace uvedme dvě případové studie:

Společnost InXpo v roce 2009 prodala a uspořádala více než 500 firemních akcí a aplikační software k jejich uspořádání prodala jednotlivým klientům v cenách vyšších než 50 000 USD za aplikaci.

Společnost ON24 prodala a uspořádala ve stejném období více než 300 firemních akcí ve stejné cenové relaci. Samozřejmostí je při konání akcí i možnost zajištění real-time překladu textových informací až do 50-ti světových jazyků. Akce, kterých se účastní na jednom místě třeba i 20 000 uživatelů se však prodávají i za daleko vyšší ceny, reálně i ve stovkách tisíců USD.

6. Závěr

Jak je patrné z předchozího, existuje v kyberprostoru celá řada možností, jak oslovit představitele generace Y. Je tak jen na korporacích, jakou formu komunikace si zvolí a jakou metodou budou komunikaci analyzovat.

Seznam použité literatury:

1. CLEMENTE, Mark, N. The Marketing Glossary. První vydání. Brno: Computer Press, 2004. 360 s. ISBN 80-251-0228-9.
2. FREEDMAN, Robert. How to make real money in SecondLife : Boost your business.

- První vydání. New York: Professional Publishing, McGraw Hill, 2008. 230 s. ISBN 978-0-07-150825-4.
3. HALL, Robert E.; LIEBERMAN, Marc. Macroeconomics: Principles and Applications. Čtvrté vydání. Mason, Ohio: Thomson south-western, 2008. 484 s. ISBN 978-0-324-54484-8.
 4. HEIDER, Don . Living Virtually. First Edition. New York : Peter Lang Publishing, 2009. 296 s. ISBN 978-1-4331-0241-7.
 5. HEIM, Michael. The Metaphysics of Virtual Reality. První vydání. Oxford : Oxford University Press, 1994. 175 s. ISBN 978-0195092585.
 6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar . Strategický marketing : Strategie a trendy. První vydání. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
 7. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Marketing. Šesté vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
 8. KOTLER, Philip, et al. Moderní marketing. Čtvrté evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
 9. LEX, Torsten. Möglichkeiten virtueller 3D-Welten für Bildung und E-Learning am Beispiel von Second Life. Erste Ausgabe. Duisburg : Druck Diplomica Verlag, 2008. 98 s. ISBN 978-3-8366-5991-8.
 10. MAGRETTA, Joan; STONE, Nan. Co je to Management. První vydání. Brno: Management Press, 2004. 208 s. ISBN 80-7261-106-2.
 11. MACH, Miloš. Makroekonomie II./ 1.a 2.část. Slaný: Meandrium, 2001. 367 s. ISBN 80-86175-18-9.
 12. MALABY, Thomas M. Making Virtual Worlds: Linden Lab and Second Life. first edition. New York: Cornell University Press, 2009. 168 s. ISBN 978-0-8014-4746-4.
 13. MEADOWS, Mark Stephen. I, Avatar : The Culture and Consequences of Having a Second Life. First Edition. Berkeley: New Riders, 2008. 144 s. ISBN 978-0-321-53339-5.
 14. PERCIVAL, Sean. Second Life In-World Travel Guide. first edition. Indianapolis: Que Publishing, 2008. 200 s. ISBN 978-0-7897-3730-4.
 15. RUÅNCKERT, Mathias; VINCENTZ, Georg. Der Markt der Avatare - reale Unternehmen in Second Life. Erste Ausgabe. Norderstedt : Books on Demand GmbH, 2008. 164 s. ISBN 978-3-83706-071-3.
 16. SCHNOOK, Madddyyy; SULLIVAN, Andrew. How to Get a Second Life: Build a Successful Business and Social Network Inworld. First Edition. London : Vision Paperbacks, 2008. 256 s. ISBN 978-1-8483-9636-4.
 17. STOLIČNÝ, Peter. Reklama a PR v mediální praxi. 1. Praha : Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2008. 130 s. ISBN 978-80-86578-71-2.
 18. STOLIČNÝ, Peter. Marketingové komunikace v oboru služeb II: souvislosti marketingu a mediálních forem komunikace. Praha : Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2006. 190 s.: . ISBN 80-86578-58-5
 19. WAGGONER, Zach . My Avatar, My Self : Identity in Video Role-Playing Games. First Edition. North Carolina : McFarland&Company, 2009. 200 s. ISBN 978-0-7864-4109-9.

Odborné časopisy:

20. CASTRONOVA, Edward , et al. As real as real : Macroeconomic behavior in a large-scale virtual world. New media society. 2009, 11, s. 685-707.
ISSN 1461444809105346.

21. OBLINGER, David. Boomers, Gen-Xers, and Millennials: Understanding the “New Students.”. EDUCAUSE Review. 2003, 38, s. 37–47. Dostupný také z WWW: < <http://www.educause.edu/apps/er/erm03/erm034.asp> >.
22. PENFORD, Paul. Learning Through the World of Second Life—A Hospitality and Tourism Experience. Journal of Teaching in Travel & Tourism. 2008, Vol. 8, s. 2-3.

Internetové zdroje:

23. CHIANG, Oliver. U.S. Virtual Goods Market Will Pass \$2 Billion In 2011, Study Reports. Forbes [online]. 28. 10. 2010, 28, [cit. 2011-04-30]. Dostupný z WWW: < <http://blogs.forbes.com/oliverchiang/2010/09/28/u-s-virtual-goods-market-will-pass-2-billion-in-2011-study-reports/> >.
24. CHIANG, Oliver . Branded Virtual Goods Sales To Surpass \$300M In Five Years, Report Says. Forbes [online]. 4. 8. 2010, 8, [cit. 2011-04-30]. Dostupný z WWW:<<http://blogs.forbes.com/oliverchiang/2010/08/04/branded-virtual-goods-sales-to-surpass-300m-in-five-years-report-says/> >.

Poznámky:

- 1 Zdroj: <http://www.bauermedia.cz>, 20.10.2011
- 2 viz např. : <http://www.crmportal.cz> 20.10.2011
- 3 Zdroj: <http://www.apple.com/icloud/>
- 4 <http://www.crmportal.cz/co-je-crm>
- 5 <http://mojezlato.webnode.cz/citat-pro-tento-tyden/>
- 6 DRIVER, Erica; DRIVER, Sam. The Enterprise Immersive Software Decision-Making Guide. Little Compton, Rhode Island, USA : Think Balm, 2010. 30 s. Dostupné z WWW: <www.thinkbalm.com>.

OBJEKTIVNÍ METODY ŘÍZENÍ PRÁCE V NEVÝROBNÍ SFÉŘE

OBJECTIVE METHODS FOR WORKFORCE MANAGEMENT IN NON-MANUFACTURING SPHERE

Josef DRAHOKOUPIL

Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu

Anotace: V článku jsou rozebrány jednotlivé subjektivní metody pro plánování pracovních kapacit, které se běžně využívají v nevýrobní sféře. Autor poukazuje na nevýhody těchto metod a představuje jím navržený systém pro plánování a monitorování pracovních kapacit ČSOB pojišťovny, a.s., člena holdingu ČSOB, který prokazuje, že právě kvantitativní – objektivní metody řízení práce jsou pomocí informačních technologií implementovatelné i v nevýrobních podnicích.

Abstract: The main objective of the paper is to analyse particular subjective methods of workforce planning commonly used in non-manufacturing sphere. Disadvantages of these methods are pointed out and the system, suggested by the author, for workforce planning and monitoring in the ČSOB insurance plc., member of ČSOB holding, reveals that just quantitative - objective methods of labour management are applicable by means of information technologies even in non-manufacturing enterprises .

Klíčová slova: znalostní management, řízení pracovních kapacit, nevýrobní podnik

Keywords: knowledge management, work force management, non-manufacturing enterprise

1 Úvod

Každá organizace se snaží účelně hospodařit s výrobními faktory, právě výrobní faktor práce je variabilní výrobní faktor v krátkém období, pomocí kterého je firma schopna pružně reagovat na ekonomickou realitu a dosahovat cíle, jako je maximalizace zisku, popřípadě minimalizace ztráty, a to realokací nebo změnou objemu práce.

Existuje celá řada alternativních cílů firmy, ale účelné vynakládání výrobních faktorů je klíčové pro každou z nich. Získávání, uchování a vhodná interpretace znalostí o spotřebě tohoto výrobního faktoru v rámci organizace pomáhá efektivně alokovat výrobní faktor práce tam, kde je momentálně potřeba. Systematický přístup k řízení práce je typický zejména pro průmyslové výrobní firmy, kde vedle stanovení nákladu na vstupy je klíčové kalkulovat náklady na výrobní faktor práce za účelem stanovení nákladů na jednotku výstupu. Vedle odvětví, kde bez získání znalostí o časových nákladech práce není realizace výrobní činnosti možná vůbec, existují odvětví, kde se účelné vynakládání výrobního faktoru práce systematicky nesleduje. Jsou to zejména trh služeb s oblastmi jako je bankovníctví, pojišťovnictví, veřejná správa, IT, atd.. Zajímavou skutečností je, že u těchto firem je nejdůležitějším vstupem do výrobního procesu práce, a jeho výstupem služba nabízená na tomto trhu. Může se zdát, že právě proto bude efektivní řízení tohoto výrobního faktoru v současné době již dávno implementováno, a to i v nevýrobních podnicích, ovšem opak je pravdou.

2 Metody pro odhad potřeby výrobního faktoru práce

Současná odborná literatura rozděluje metody pro odhad potřeby pracovníků na metody intuitivní (subjektivní) a kvantitativní (objektivní).

Metody založené na intuitivním odhadu potřeby pracovníků jsou kriticky závislé na koncentraci znalostí do autonomních systémů, jako jsou vedoucí pracovníci týmů a útvarů, tj. liniový management, který ve spolupráci s vyšším středním managementem využívají různé druhy expertních metod. Mezi tyto metody patří:

- Delphská metoda
- Kaskádová metoda
- Metoda založená na analýze vývojových trendů

2.1 Delphská metoda

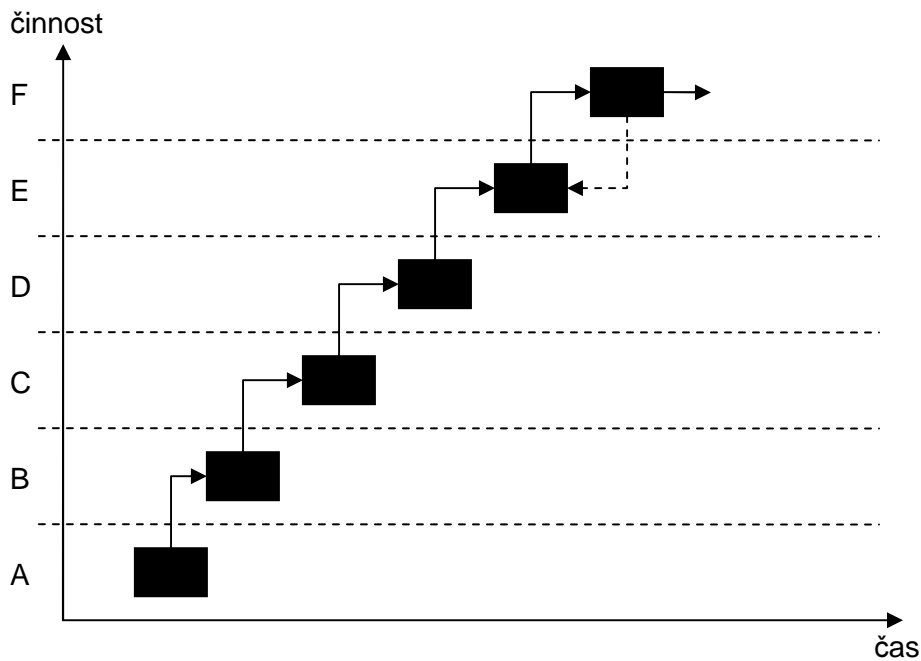
Delphská metoda je označována za metodu expertní a vznikla ve společnosti RANDA, která se zabývá technologickými odhady. Rozšířila se a je aplikována v mnoha problémových oblastech. Metoda je závislá na existenci expertů na zkoumanou oblast. Skupina vybraných expertů se řízenou formou snaží dosáhnout shody názorů na predikci vývoje zkoumaného, popřípadě zkoumaných ukazatelů, které mají v našem případě vliv na potřeby pracovních sil ve sledované organizaci. Tyto ukazatele musí experti dobře znát a jsou jimi[1]:

a) Vnitřní ukazatele – stav pracovní síly, struktura pracovní síly, proměnlivost pracovní síly, plány činnosti pracovní síly, plány prodeje a plány technického rozvoje.

b) Vnější ukazatele – faktory ovlivňující poptávku

Metoda je založena na několikokolovém sběru expertních názorů s kontrolovanou zpětnou vazbou mezi jednotlivými koly. Osoba, která řídí dotazování, otevírá další kola až do okamžiku, kdy si myslí, že bylo dosaženo shody v požadované predikci. Znaky metody jsou anonymita expert, řízená zpětná vazba a statistické určování shody názorů expertů. Její použití se doporučuje v oblastech, kde potřebujeme získat expertní názory na problematiku, která je obtížněji zjistitelná statistickou analýzou nebo jinými standardními metodami.

Obr. 1 Grafická interpretace Delphské metody



zdroj: vlastní zpracování

Činnosti:

- A. výběr expertů,
- B. seznámení expertů se zvolenou metodou a ujištění o anonymitě,
- C. příprava a formulace otázek a distribuce dotazníků,
- D. statistické vyhodnocení navrácených dotazníků,
- E. vytvoření nových dotazníků, do kterých jsou zakomponovány názory ostatních expertů
- dotazovaný má na základě předložených informací provést novou predikci,
- F. dosažení požadované shody.

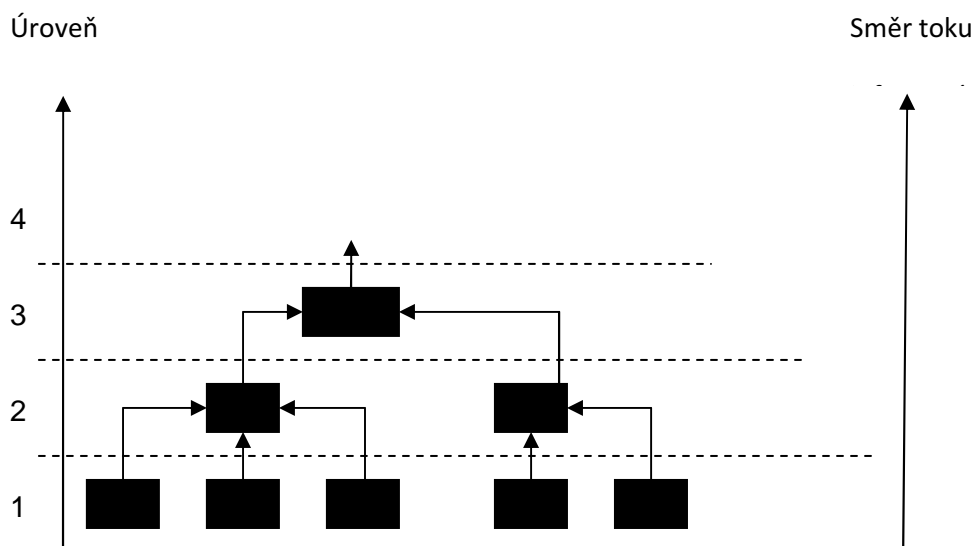
Doporučuje se provedení dvou až tří kol, při dalším nárůstu vzrůstá statistická chyba metody.

[2]

2.2 Kaskádová metoda

Jak název naznačuje, při odhadu potřeby pracovníků se postupuje systematicky od odhadu jednotlivých liniových manažerů přes střední a vyšší management až k vrcholovému managementu. Výhodou této metody je pak možnost plánování potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů organizace. Nevýhodou je opět závislost na expertním odhadu jednotlivých manažerů.

Obr. 2 Grafická interpretace kaskádové metody



zdroj: vlastní zpracování

1. management první úrovně, tj. liniový management vypracuje dokument s údajem o útvaru, současném pracovním vytížení podřízených, predikci potřeby pracovních kapacit na určený časový horizont. Liniový pracovníci musí být natolik zkušení, aby byli schopni stanovit, kolik pracovníků, jakých a kdy bude potřeba. Zároveň musí být schopen definovat kolik a jakých pracovníků bude mít ve sledovaném období k dispozici. Do odhadu vstupuje několik proměnných jako jsou zejména nemocnost a dovolené.
2. management druhé úrovně, tj. střední management vytvoří dokument sumarizující predikci předchozího stupně vedení a přidává další potřebné odhady kapacit pracovníků nezbytných pro realizaci cílů jako je procesní management, specialisté, podpůrný management, údržba a další. Proces se opakuje až k vrcholovému managementu, který obdrží konečnou zprávu o potřebě personálních kapacit pro sledovanou akci a období.

2.3 Metoda založená na analýze vývojových trendů

Tato metoda je založena na myšlence nalezení proměnné, která má největší vliv na potřebu pracovních kapacit v organizaci. Po nalezení této nezávislé proměnné se analyzuje vliv na závislé proměnnou, tj. počet pracovníků. Na základě historických údajů je pak možno provést extrapolaci sledovaného ukazatele do budoucna, a získat tak přehled o budoucím vývoji. Metoda je kriticky závislá na nalezení nezávislé proměnné ovlivňující potřeby pracovních kapacit v rámci zkoumané

organizace. U organizací, jejichž produktem je služba, by neměl být problém tuto proměnnou nalézt. Například pojišťovna a její potřeba administrativních pracovníků je dobrým příkladem. Jednoznačně se v tomto případě bude jednat o počty příchozích nových smluv, které ovlivňují objem potřebné práce. Naopak u organizací, jejichž produktem je výrobek a výroba je mechanizovaná, takováto proměnná nemusí být ve vztahu k potřebám pracovních kapacit vůbec signifikantní.

Tab. 1 Výhody a nevýhody uvedených metod

Název metody	Druh metody	Výhody	Nevýhody
Delphská metoda	Subjektivní	Vhodnost v oblastech, kde není možné použít matematickostatistické metody	Časová náročnost Potřeba expertů
Kaskádová metoda	Subjektivní	Respektuje systém organizace	Potřeba expertů
Analýza vývojových trendů	Objektivní	Není potřeba expertů	Potřeba historických dat, nalezení nezávislé proměnné

Z přehledu je zřejmé, že pokud chceme při plánování a organizování práce být co nejpřesnější, nejefektivnější a tudíž minimalizovat náklady na pracovní kapitál, a zároveň ne být závislý na expertních vědomostech liniového managementu, je třeba aplikovat objektivní metody pro plánování a monitorování pracovních kapacit.

3 Aplikace objektivních metod v praxi

Publikace s názvem *Playing the Numbers: Using ACD Statistics for Workforce Management* naznačuje možnosti plánování pracovních kapacit na základě uložených statistik v systémech call center, kde se ukládají informace o vyřízení pracovníka, přestávkách, průměrné délce hovoru, atd. [3]. Další publikace s názvem *Work force management : What is it? Do you need it?* uvádí, že manažéři musí v rámci kalkulací brát v úvahu řadu faktorů jako: množství prováděných operací, průměrný čas potřebný na vyřízení operace. Manažéři by se měli vyhnout nevytíženosti nebo přetíženosti pracovníků a měli by být řízeni každý den, aby byly splněny každodenní aktuální požadavky. Někdy je možné řešit některé úkoly manuálně, ale pro většinu operací je nutno využívat automatický systém řízení pracovních sil. Tento systém řízení pracovních sil lze použít v nevýrobní sféře, a to konkrétně v oblasti služeb (v bance, v supermarketu u pokladny). [4]

4 Objektivní řízení výrobního faktoru práce v ČSOB pojišťovně

Za účelem objektivního řízení výrobního faktoru práce v rámci životní divize ČSOB pojišťovny, a.s. člena holdingu ČSOB autor navrhl systém, který každý den ukládá informace o objemu odvedené práce jednotlivých pracovníků, a následně přehledným způsobem tyto údaje graficky interpretuje z různých perspektiv dle preference liniového manažera. Při návrhu samotného systému byly využity principy vědeckého řízení, systémového inženýrství a znalostního managementu. Klíčem k navržení a implementaci úspěšného systému pro plánování a monitorování pracovních kapacit výrobního faktoru práce v ČSOB pojišťovně, a.s., člena holdingu ČSOB bylo nalezení optimálního způsobu pořízení dat, kde klíčové bylo:

- definovat ukazatele výkonnosti pracovníka = PI
- každodenní ukládání sledovaných PI
- efektivní způsob interpretace PI pracovníka/ oddělení

Definování ukazatelů výkonností bylo klíčovou fází návrhu úspěšného systému pro plánování a monitorování pracovních kapacit ve sledované oblasti. Pod pojmem PI je míněn každý pracovní úkon, který má vliv na spotřebu času, kde počet opakování tohoto pracovního úkonu je váhou příslušného PI na výsledném pracovním výkonu. Bylo nutné provést důkladný výčet všech pracovních úkonů prováděných ve zkoumané oblasti. Byly využity procesní mapy a individuální konzultace s pracovníky a liniovými manažery za účelem pořízení veškerých pracovních úkolů. Následně pomocí časových studií byly k jednotlivým pracovním úkolům přiděleny časové indexy (časové normy). Za účelem pochopení proč zaměstnavatel chce získávat časové indexy, bylo uskutečněno několik seminářů, které informovaly zaměstnance o účelu a cíli nového přístupu k řízení pracovního výkonu. Díky těmto seminářům bylo následné měření vnímáno spíše pozitivně. Pomocí časových indexů jednotlivých úkolů, tj. vynásobením časového indexu a počtu provedených pracovních úkolů je možné získat PI za příslušný úkol. Součtem všech sledovaných PI realizovaných v příslušném pracovním dni tak získáváme věrohodný obraz o pracovním vytížení sledovaného zaměstnance. Samotný systém se skládá z několika modulů popsaných níže.

Referentský modul

Tento modul slouží pro zápis plánovaných a skutečně provedených pracovních úkolů. Každý pracovník po přihlášení do aplikace pracuje právě s tímto modulem. Má k dispozici výčet pouze jím administrovaných procesů a má možnost uložit právě plánovanou agendu, tj. manažerem přidělené úkoly, které mají být splněny. Ke konci pracovního dne pracovník zaznamená počet skutečně realizovaných pracovních úkolů. Například zaměstnanec provádějící výplaty vidí ve svém modulu proces výplat rozdělený do několika úkolů, výplata příprava a výplata provedení. Důvodem rozdělení procesů na subprocessy bylo zejména umožnit časové rozlišení prováděných operací, jelikož pracovník v čase t provádí přípravu výplaty a v čase $t+x$ výplatu realizuje.

Modul pro nastavení PI a časových indexů

Do tohoto modulu má přístup pouze liniový manažer, který přiděluje jednotlivé PI ke konkrétním pracovníkům. Díky tomu pracovník vidí pouze své PI a referentský modul je díky tomu přehledný.

Dále je zde možnost měnit časové indexy jednotlivých PI. V případě změny, systém od data uložení nového indexu počítá právě s novou hodnotou. Systém také umožňuje ukládat různé časové indexy pro stejná PI. Důvodem byl požadavek některých liniových manažerů umožnit rozlišení pracovní zručnosti mezi pracovníky. Tento modul také umožňuje přidat nové PI, díky čemuž je systém velmi flexibilní a není potřeba zásahu administrátora databáze.

Modul pro denní monitoring

Tento modul přináší liniovému manažerovi rychlý přehled o tom, jaké počty jednotlivých PI jeho pracovníci zaznamenali, a kolik jich provedli. Vidí také rozdíl právě mezi objemem přidělené práce po jednotlivých PI a objemem práce odvedené dle jednotlivých PI. Díky tomuto rozdílu je schopen posoudit, zda není pracovník určitou agendou přetížen nebo naopak, že má ve svém časofondu rezervy.

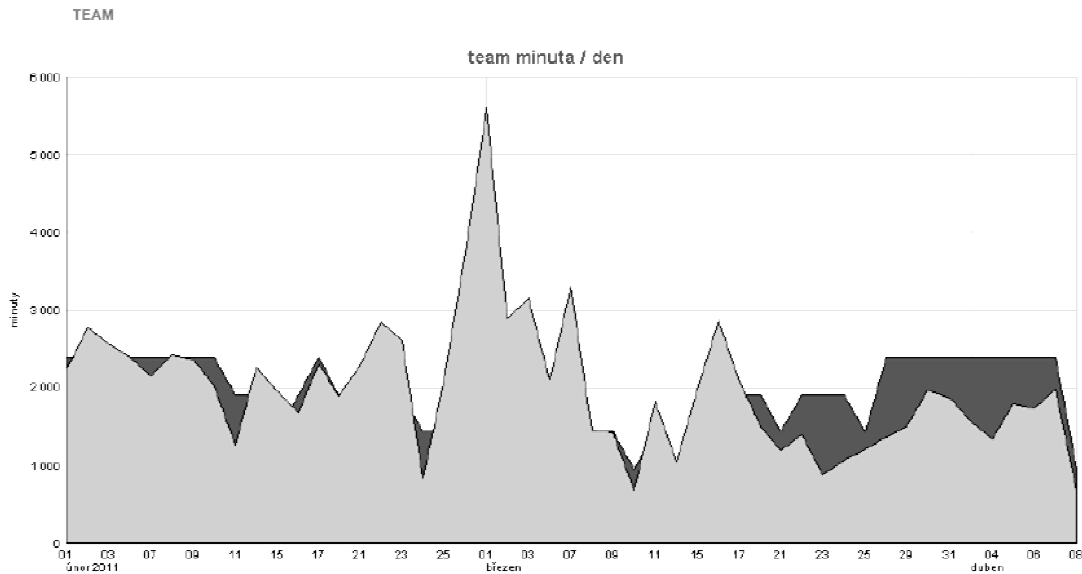
Modul grafické interpretace pracovní zátěže

Tento modul umožňuje nastavit výstup ze systému, tj. grafickou interpretaci pracovní zátěže dle preferencí liniového manažera. Proměnné, které lze nastavit tak, aby liniový manažer mohl efektivně graficky interpretovat pracovní zatížení, jsou:

- časový interval, ve kterém chce manažer pracovní zatížení interpretovat
- výběr pracovníka, jehož pracovní zátěž má být interpretována
- výběr celého týmu, jehož pracovní zátěž má být interpretována
- výběr pracovníka a konkrétního PI
- výběr týmu a konkrétního PI

Výstupem je dvojdimenzionální graf, kde na ose x je vynášen čas. Jde vlastně o zadaný interval sledovaného období. Počátek sledovaného období je umístěn v průsečíku osy x a y. Na ose y je vynášena pracovní zátěž přepočtená na minuty. Je použit skládaný plošný graf, který tak zobrazuje trend sledované pracovní zátěže a trend reálného možného pracovního zatížení, které je dáno omezením časofondu. Níže je uveden příklad výstupu pracovního zatížení týmu bankopojištění. Tmavá plocha grafu zobrazuje potenciál časofondu, tj. 8 hodin a světlá plocha naopak skutečně odvedenou práci.

Obr. 3 Grafická interpretace pracovní zátěže vybraného týmu



zdroj: vnitropodnikový systém ČSOB pojišťovny, a.s., člena holdingu ČSOB

Praktické zkušenosti se zavedeným systémem

Linioví manažeři po zavedení systému měli možnost ověřit, zda přidělují práci efektivním způsobem. Rozdělit pracovní úkoly efektivním způsobem, znamená využít potenciální pracovní kapitál tak, aby byl minimalizován čas na realizaci požadovaných úkolů, díky tomu pak může být stávající pracovní kapitál využit na další pracovní činnosti nejen v rámci útvarů, ale v rámci celé organizace. Výsledkem je snížení nákladů na dohody o pracovní činnosti popř. dohody o provedení práce. Liniový management začal také využívat výstupů ze systému jako jedno z kritérií pro přidělení čtvrtletního finančního bonusu.

Závěr

V článku byly rozebrány jednotlivé subjektivní metody pro plánování pracovních kapacit, které se běžně v nevýrobní sféře využívají. Společným rysem subjektivních metod pro odhad pracovních kapacit je, že je potřeba expertních pracovníků, kteří nemusí být k dispozici. Autor představil jím navržený systém pro plánování a monitorování pracovních kapacit ČSOB pojišťovny, a.s., člena holdingu ČSOB, který prokazuje, že právě kvantitativní – objektivní metody řízení práce jsou pomocí informačních technologií implementovatelné i v nevýrobních podnicích.

Literatura

- [1] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [2] MUŽÍK, J., EGEROVÁ, D. Aplikace metody Delphi při externím stanovení faktorů ovlivňující efektivnost E-learningu ve vzdělávání pracovníků v malých a středních podnicích. *Ekonomie a Management* č. 2/2010. Technická univerzita v Liberci. ISSN 1212-3609, s. 137-150
- [3] MATAN, Ofer; NOURBAKSH, Illah. Playing the Numbers: : Using ACD Statistics for Workforce Management. *Tmcnet* [online]. 1998, 236, [cit. 2011-08-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.cs.cmu.edu/afs/cs.cmu.edu/user/illah/www/PAPERS/tccs.pdf>>.
- [4] WISE, Rebecca. Work force management : What is it? Do you need it?. *White Paper* [online]. 2006, 55, [cit. 2011-08-16]. Dostupný z WWW: <http://www.qpc.com/Eu/Resources/QPC_IEX%20_WFM_WhatIsIt.pdf>.
- [5] BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 212 s., ISBN 978-80-247-1978-8

Kontakt na autory:

Ing. Josef Drahokoupil

Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu

Rokitanského 62

500 02 Hradec Králové

Česká republika

email: josef.drahokoupil@uhk.cz; josef.drahokoupil@csobpoj.cz

www.uhk.cz

Krátká informace o autorovi:

Autor je asistentem na katedře ekonomie Fakulty informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové. Řídí útvar bankopojištění v ČSOB pojišťovně, a.s., člen holdingu ČSOB. Zabývá se efektivním řízením pracovních kapacit a využitím moderních informačních technologií v řízení výrobního faktoru práce.

OBRANNÁ PRŮMYSLOVÁ ZÁKLADNA V SYSTÉMU OBRANY STÁTU DEFENSE INDUSTRIAL BASE IN THE SYSTEM OF NATIONAL DEFENSE

Miroslav KRČ

Univerzita obrany, fakulta ekonomiky a managementu

Anotace: příspěvek se zabývá novým pojetím obranné průmyslové základny v obranném systému státu. Reaguje na nové vojensko politické cíle demokratické společnosti. Popsuje podstatné faktory mající vliv na zbrojní výrobu v demokratické společnosti a na procesy internacionalizace obranné průmyslové základny, vývoj názorů na strategii kooperace ve zbrojní výrobě, zdůvodňuje nutnost odklonu od finalizace produkce ve zbrojní výrobě a přechod na kooperaci, navrhuje základní přístupy pro vládní politiku v obranném sektoru. Popisuje akviziční specifika se zbrojní produkcí a ukazuje na změny v procesu modernizace zbraní. Provádí charakteristiku obranné průmyslové základny a uvádí její podstatné znaky. Na základě deskriptivní komparativní metody dochází se v článku k poznání, že zbrojní výroba je nositelkou technického a technologického postup.

Abstract: This paper deals with new concept of military industrial base within the state defense system. It responds to new military-political goals of democratic society. The paper describes main factors affecting military production in democratic society, processes of military industrial base internationalization, development of points of view of cooperation strategy in military production, it gives reasons for need of product finalization in military production and change to cooperation, it suggests base approaches for the government policy in defense sector. It describes acquisition particularities of military production and shows changes in military modernization process. It provides the characteristic of military-industrial base and presents its main features. On the base of descriptive comparative method there is knowledge emerged from the text, that military production is a carrier of technical and technological development.

Klíčová slova: obranná průmyslová základna, zbrojní výroba, internacionalizace obranné průmyslové základny.

Keywords: defense industrial base, armament production, internationalization of the defense industrial base

Afiliace ke grantu:SV 1 FEM K 102

1 Factors having and influence on the armament production

Therefore, this treatment will deal with the defense industrial bases that form assumptions for successful defense not only from the economic, but also from the military perspective. Although, the term defense industrial base is frequently used in discussions, yet it has somehow ephemeral character. The general opinion is that many big economies have their national defense industrial

bases arranged in such a manner, that they have a certain sector or group of branches which are in some degree depended on defense expenses, and which existence determines the self-sufficiency of the nation, as concerns the instruments for defense. A feasible definition of the defense industrial base is: The defense industrial base consists of those companies (firms) that deliver to the Ministry of Defense military equipment or such equipment which is somehow associated with defense. Sometime, it is called production of defense determination.

Traditional wish to have a self-sufficient defense industrial base is a main factor in an attitude of a nation to guarantee its security, primarily in such weapon systems that represent the latest military technologies. Nonetheless, in the last years it has been more and more difficult to maintain self-sufficiency in the field of defense industry. However, it does not mean to cease the effort for introduction, maintenance and reintroduction or development of the armament production. At the same time, it shows that the defense industrial base can fulfill important functions in the economic policy of a nation. For instance, Greece, Turkey or Spain attempts to introduce the armament production. They expect from introduction of the armament production both the economic and technological benefit for the national economy. The assumption is that the armament production will contribute for the military and economic security of the nation. With regard to the armament production, we can find the following attitudes at individual countries:

- building of armament production as an autonomous national element for the purpose of gaining the political and economic independence in the area of acquisition of weapons and weapon systems;
- demonstration of political and military power;
- economic reasons – savings in national financial resources, and presentation of level of economic development,
- effort to increase efficiency of the economy through new technologies applied in the armament production.

During the last period (since the eighties), it has been more difficult, even for the most developed countries, to maintain the self-sufficiency in the field of defense industry. The reason is that one industrial branch by another is becoming an international issue, both in its structure and management. Since the defense costs were dramatically reduced during the 1990- 1994 and 2008. A result of this fact should be a new global thinking in the defense production and bringing a question on cooperation in the armament production within the Alliance. Deliberations should come out of a principle that “if the NATO countries are our ally in a wartime, why should not we make a purchase with them in peacetime – and count on them in case of a crisis?” Here, the issues of mutual deliveries – offsets, as well as a secure access to the defense resources, are coming forward.

The required secure access to the resources can be considerably effected by the conditions of economic competition, especially when the “key defense technologies” are identical with those applied in the commercial world (e.g. electronics and modern materials), and when the military allies can be simultaneously the economic competitors. This problem is getting even more complicated if we look it from the industrial viewpoint. Hence, this dilemma has three aspects:

- countries could be economically competitive in one area,
- countries could possible become military competitors in a different but time-variable “area.”

Requirements of a government are getting in conflict with the interests of home companies. Thus, introduction of the public policy in the field of technological transfer, foreign ownership, monitoring of the armament export, etc. is becoming extremely complex and difficult, because it means dealing with all the three aspects at the same time. However, the issue of building the defense and also national base is coming forward. Complexity of these issues calls for such an approach that each one has to be addressed individually.

2. Internationalization of the defense industrial base

The multinational armament program also brings a higher level of complexity. Decreasing defense budgets and globalization of industry and technology caused that the attractiveness of international cooperation in development and production of new weapon system has risen even more. Certainly, it is not a new phenomenon. Individual countries have been trying for many years to exploit the potential advantages that such collaboration can offer i.e.

- mutual military benefits;
- bilateral savings in defense budgets (both in R&D, and in production).
- achievement of long-term economic goals for a country (employment of specialists, industrial development, “technological transfer”, etc.);
- Reinforcement of economic safety of a country.

Countries and society are apparently going to the higher international interdependency. Hence, the public policy will have to be changed to meet the requirements of these “second best” alternatives. The request is to develop a strategy of cooperation that would respond to the security needs of each country, and at the same time respect the desire for globalization of individual participating branches of the armament industry, which is a feasible solution of economic security for the middle-sized countries.

For the politics, in order to solve the dilemma of the public policy concerning the security needs (both military and economic), globalization of industry, and international military cooperation for the future development, it is necessary to make radical changes in their traditional way of thinking. Some areas are clear. For instance, future power (economic and military), in continuously progressing level of functional capabilities of a country, will rapidly develop and employ modern manufacturing technologies, not only for the military needs, but primarily for the economic security.

A government has the most serious difficulty to accept the fact that the traditional paradigms lost its meaning in the area of security. For example, the following seven assumptions are currently more and more questioned:

- A government cannot expect that economic and security issues could be solved separately.
- A government cannot any longer rely on a self-sufficient home defense industrial base.
- A government cannot any longer assume to keep its leading position in all military important technologies.

- A government cannot any longer expect that everything what is in the interest of national companies is necessarily in its own interest.
- A government cannot any longer expect that the important military and civil technologies are different; those areas such as developed technology, new structural materials and modern manufacturing equipment are crucial for both types of technologies.

The new governmental policy must be challenged, with regard to the defense industrial base, to be capable of responding to the changed reality. The old type of autarchy policy is not simply appropriate for the new environment. The aim of the new policy must be a state that such activities must run in the areas of e.g. commercial policy, tax policy, education, financial markets, governmental investments in research and development, practice in supplying with the defense components, and many others, where the government has an influence on structure, management and efficiency of the industry, which enable to stimulate such commercial operations that will result in higher security as well as in higher industrial competitiveness. As a matter of fact, it is an enforcement of defense economy as an identical part of national economy.

The Ministry of Defense should determine a size of the defense industrial base and simultaneously undertake steps for maintaining that needed size and structure. Higher coordination between the governmental policy and planning at a branch level can considerably reduce the risk connected with the military trade, and improve military efficiency of the industry, which is included in the defense industrial base.

3 Acquisition process and defense needs

We must begin with the changes in the armament industry. It is a sector of economy that is absolutely controlled, i.e. the only government purchaser is totally regulated by the government. Most of well developed countries are already aware of importance of the defense industrial base, and established governmental organizations responsible for ensuring vitality, growth capabilities, innovations, reactivity, etc. in own defense industrial base. The second, perhaps the most important step, is to take into account that the Ministry of Defense will have to radically change its modus operandi during the next years. However, we should not forget the fact that necessity to have complicated procedures in the area of armament acquisitions and agreements on development of weapon systems is understandable, especially if we take into consideration the high level of technological sophistication and expensiveness of military equipment. Acquisition system for defense equipment is a very specific area, since using of procedures such as competition for the best project and compensation of costs to the companies whose project won the tender, is a known phenomenon even in the civil sectors. The changes must include: specified requirements on weapons, budget, process of development, research and supplying. We also involve here a reduction of cases in the acquisition process through mediating organizations that raise the prices of deliveries for the national armed forces. For instance, the most important are:

- Purchase to cover and growing costs. Firsts, the contractors offer incredible low prices for the purpose of winning the contract, and later, when the sponsor is definitive, they allow the costs to soar.
- Inappropriate acquisition of weapons. The army buy weapons which are too sophisticated. Moreover, production of chosen weapons does not decrease overhead costs, because the manufacturing capabilities do not correspond with the amount of delivered weapons.
- Fault booking of overhead costs. The army is burdened with overhead costs that should have been allocated for the civil projects implemented by a military contractor.
- Politically supported purchase. As a purchaser is frequently assigned a contractor, who has personal links to the military representatives.

Next step consists in the attitude of government to the defense industrial base. However, all is supported by determination of military strategy.

These important changes will be at least a high challenge for the current officials of the government, ministry of defense and other bodies of state administration. In the worst case, they will turn out to be unrealistic. Nevertheless, they must be done. To understand why must be done, we have to look at the current problems from various but interfacing perspectives:

- Consequences of the changed geo-political and military environment influencing selection of military equipment;
- Consequences of decreased defense budget;
- What will be gained for money spent for the armament research, development and deliveries?;
- Current conditions and predictable future of the defense industrial base;
- Current and potential influences of military deliveries on the industrial competitiveness of the national economy.

We can briefly look at each of these perspectives. On the geo-political level, the attention must shift from unilateral preparation for huge conflicts to extremely violent “regional” conflicts calling for non-standard operations. Present doctrine, tactics, structure of the armed forces, armament and support structures are not adequately prepared. These eventualities require rapid development of a new and different military armament.

Nonetheless, the budget reduction will be probably more palpable in the field of weapon acquisitions. The army, in order to maintain its operational capability, will probably require only “gradual” decreasing of human resources and transition to the professional forces, hence call for a higher portion from diminishing budget for “human resources, operations and maintenance”. The issue is to enhance resources for the first line needs. The result will be less money to be used for development and acquisition of new weapon systems – including those which are already being developed or acquired, but will have to be slowed down or canceled.

First of all, the available finance should be invested in modernization of the existing armament subsystems, and rest allocated for development and introduction of small weapon systems promising considerable improvement of efficiency of the armed forces in support of defense, and in accomplishment of the industrial government policy. Notwithstanding that, even small number of

new weapons, in order to note a success in the competition within the Alliance, will have to be less expensive and introduced much faster. It brings us to another historical trend.

Concerning weapons, the viewpoint is as follows:

- Efficiency of weapons raised generation by generation (approx. by 5% every year);
- Expenses for acquisition of weapons grew generation by generation;
- This growth of prices is progressively accompanied by a longer development cycle, which is currently 8 years in average, but in some cases exceeds the period of 12 years.
- Growing prices cause that less weapon systems are purchased.

It would be suitable to chose such measures so that these trends pertaining defense costs, planning, and quality of accomplished tasks are reverted. A solution is to learn how to develop and introduce weapon systems even in low defense expenses, reach a high quality and outstanding efficiency of the weapon systems only in several years, when they are implemented. In well developed countries, it makes 2 through 4 years, from verification of the technology up to introduction of a weapon.

Furthermore, from the perspective of the armament industrial base, we can see growing poor efficiency on the level of prime contractors – factories are not fully used, companies are indebted, profits are decreasing, multiples of prices against wages are very low.

In equally important lower levels of the armament industry, we have already noted divergence from arming wherever the companies have an option, so the ministry of defense has found to be more and more depended on foreign resources, especially in growing amount of significant armament components, subsystems and manufacture equipment. Finally, from the perspective of “national industrial competitiveness” is apparent that we are falling behind our allies in many important armament technologies.

To be able to respond to these growing problems in the field of weapon acquisition, it will be necessary to outline a “vision”, how the defense industrial base should look like in the future, coordinate this vision in harmony with the current economic reality, and then undertake appropriate steps for reaching the goal. Within such a framework, it is not neither desirable nor practical to have totally home and government protected armament industry. These deliberations would probably concern only several “key” industrial branches. As a matter of fact, the first step consists in a drastic elimination of criteria for “key industry” so that only a small number of industrial sub-branches meet them, and the remaining ones shall be determined by the market in the international structures.

4. Basic characteristics of the defense industrial base

In the framework of these limitations, the defense industrial base should include the following characteristics.

- Be domestic – for “key” (one) armament technologies.
- Be currently best and latest.
- Have a high quality and low price.
- Be profitable.

At present, there is a considerable difference between these desired characteristics and reality on the basis of the state of the armament industry, both at the level of the best contracting parties and at lower levels. Specifically, we have identified:

- existing dependence on one source;
- existing dependence on practically foreign contractors only;
- increasing number of international joint venture companies at home as well as abroad;
- increasing dependence on foreign armament sales for the survival of the armament industry;

It is clear that these four options are complementary, and a “solution” for one industrial branch can be very different from that in another sector.

The best options for arrangement of the defense industrial base are the last two, or a combination of them, i.e. small, efficient, internationally integrated (dependent on allies) and solely armament structure and/or highly competitive (suitable and efficient) integrated civil/military structure. Unfortunately (taking into account the historical background of the armament industry), none of them is easy to be achieved. Moreover, choosing one (or both) of these options, without radical changes of the traditional manner in organization of the armament industry, would probably result in an absolutely ineffective or even harmful consequence. Nonetheless, since these two represent the most attractive long-term courses of action, it is advisable to deal with them so that we could understand specific obstacles which must be overcome, and specific changes that must be performed for convenient and effective fulfillment of the above mentioned courses of action in the 21-st century.

Conclusion

On the basis of the current state of the Czech defense industrial base, lessons from abroad and hitherto experience from attempts to establish cooperation with foreign partners, we can formulate possible advantages and risks for the defense industrial base resulting from the NATO and EU membership. Indisputable advantage consists in access to information resulting primarily from the participation of our representatives in the coordinating and information bodies. Another positive point is an open chance for our government and manufacturers to participate in international armament programs. Critically limiting factor is a capability of our behindhand research and development base to participate in Hi-Tech programs, and required quality of the industrial production; Big differences between the “desired characteristics” of the future defense industrial base and the reality of current environment indicate that something must be done. The armament industry should be radically reorganized. Cultivate internationally integrated exclusively armament structures with our allies, cultivate integrated civil-military sectors.

Note

- [1] BARANAY, Z. The Future of NATO Expansion: Four Case Studies. Cambridge: University Press, 2003. ISBN10: 052182169X ECO, U. Jak napsat diplomovou práci. Olomouc: Votobia, 1997.
- [2] FINDLAY, R., O'ROURKE, K., H. Power and Plenty: Trade, War, and the World Economy in the Second Millennium (Princeton Economic History of the Western World) Princeton University Press, 2008. ISBN10: 069111854X (1 ed).

- [3] HOLCNER, V. ET AL. National Defense Economics Selected Issues, Brno: Univerzita obrany, 2006. ISBN 80-7231-125-5.
- [4] KAHLER, M., WALTER, B. F. (eds.) Territoriality and Conflict in an Era of Globalization. Cambridge: University Press, 2006. ISBN10: 0521675030
- [5] KRČ, M. Jaká by měla být národní obranná průmyslová základna? In: Vojenské rozhledy, 1999, č. 4, s. 34-42.
- [6] STOHLZ, R., GRIOLLOT, S. The international arms trade. London: Policy press, 2009, ISBN 10: 07545641539.

Kontakt na autory:

prof. PhDr. Miroslav KRČ, CSc.

Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu, katedra ekonomie, Brno

Kounivova 65

628 00 Brno

Česká republika

email: miroslav.krc@unob.cz

Krátká informace o autorech:

Autor se zabývá ekonomikou obrany státu, soustřeďuje se na popis vojensko ekonomického myšlení.

ODBORNÉ PRAXE – FAKTOR UPLATNĚNÍ ABSOLVENTŮ VYSOKÝCH ŠKOL NA TRHU PRÁCE
Specialized practical trainings – factor of use of graduates of colleges on a labour-market

PhDr. Jan Máče, Ph.D.

Anotace: Článek *Odborné praxe – faktor uplatnění absolventů vysokých škol na trhu práce* se zaměřuje na úlohu odborných praxí studentů vysokých škol neuniverzitního typu v procesu vzdělání a následného uplatnění absolventů těchto škol na trhu práce. Pozornost je věnována legislativnímu vymezení vysokých škol neuniverzitního typu, podmínkám jejich akreditace a obsahu studijních plánů. Další oblastí, na kterou se článek zaměřuje je zakotvení odborných praxí do studijních předpisů a realizace odborné praxe v rámci procesu vzdělání na příkladu vybrané vysoké školy. Článek se věnuje také možnostem uplatnění absolventů neuniverzitních vysokých škol na trhu práce a roli, kterou hrají znalosti získané při odborné praxi v rámci studia.

Abstract: This article *Specialized practical trainings – factor of use of graduates of colleges on a labour-market* is focused on a role of specialized practical training of students of colleges of “non-universitarian” type in an educational process and further use of graduates of these colleges on a labour-market. An attention is paid to legislative definition of colleges of “non-universitarian” type, to conditions of its accreditation and to content of study plans. Another research area of this article is a fixing of specialized practical trainings into educational regulations and realization of specialized practical trainings within an educational process on an example of a chosen college. The article is also addicted to the possibilities of use of “non-universitarian” college graduates on a labour-market and to a role that plays knowledge gained within a specialized practical trainings during a study period.

Klíčová slova: Odborné praxe, trh práce, neuniverzitní vysoké školy

Keywords: specialized practical trainings, labour-market, “non-universitarian” colleges

1 Úvod

V současné době se v České republice velmi rychle rozšiřuje počet absolventů vysokých škol. Za posledních deset let vzrostl počet absolventů všech typů vysokých škol téměř třikrát z 30 tisíc v roce 2001 na 88 tisíc v roce 2010. Současně došlo také ke změně struktury absolventů vysokých škol. Jestliže v roce 2001, kdy začala plná implementace třístupňového systému vysokého školství dle Boulogneského procesu, tvořili téměř 60 % absolventů studenti magisterského stupně studia a studenti bakalářského stupně představovali mezi absolventy pouze 27 %, pak v roce 2010 již výrazně převažovali absolventi bakalářského stupně studia (62 %) nad absolventy magisterského stupně (22 %) [3].

Tyto zásadní změny přináší také výrazně proměny trhu práce, na který absolventi po ukončení vysoké školy vstupují. Jestliže ještě před deseti či patnácti lety představoval vysokoškolský titul (tehdy převážně magistersko-inženýrského stupně) pro absolventy vysokých škol nepopiratelnou konkurenční výhodu, v současné době již samo absolvování vysoké školy nemůže být pro potenciální zaměstnavatele dostatečnou informací. Spolu s rychlým nárůstem počtu absolventů došlo v podlesním desetiletí také k rychlému nárůstu počtu samotných vysokých škol. V současné době poskytuje vysokoškolské vzdělání v České republice celkem 71 veřejných a soukromých vysokých škol (kromě nich ještě dvě státní vysoké školy). Charakteristický přitom je velký nárůst vysokých škol neuniverzitního typu, jejichž studijní obory jsou orientovány více na poskytování praktických znalostí. Takto široké spektrum škol samozřejmě značně ztěžuje schopnost zaměstnavatelů orientovat se v kvalitě absolventů. Při rozhodování o zaměstnání proto vstupují do hry stále častěji také reálné znalosti absolventů v teoretické, ale zejména v praktické oblasti.

Významnou složkou nabídky práce absolventa konkrétní vysoké školy se tak mimo jiné stávají také znalosti a dovednosti, které získá v rámci odborné praxe. Jedná se o komplex konkrétních znalostí ve studovaném oboru, ale také o širší sociální návyky, které absolventovi umožňují rychlejší adaptaci na zaměstnání a s tím spojenou efektivitu využití jejich pracovní síly zaměstnavatelem.

Odborné praxe představují významný prvek studijních plánů studijních oborů vysokých škol neuniverzitního typu. Některým aspektům odborných praxí na neuniverzitních vysokých školách se bude věnovat tento příspěvek.

2 Vysoké školy neuniverzitního typu

Vrchol vzdělávacího systému České republiky představují vysoké školy. Jejich forma i postavení je v současné době upravena zákonem č. 111/1998 S. O vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zkráceně Zákon o vysokých školách). Tato legislativní norma rozeznává dvě formy vysokých škol – univerzitní a neuniverzitní [11].

Vysoké školy univerzitního typu jsou oprávněny uskutečňovat akreditované studijní programy všech typů (bakalářské, magisterské, doktorské) a s nimi spojenou vědeckou, výzkumnou, vývojovou, inovační, uměleckou či další tvůrčí činnost [12].

Vysoké školy neuniverzitního typu uskutečňuje akreditované bakalářské studijní programy a může uskutečňovat také magisterské studijní programy a s nimi spojenou výzkumnou, vývojovou, uměleckou či další tvůrčí činnost [13]. V roce 2010 bylo v České republice registrováno 23 univerzit (20 veřejných a 3 soukromé) a 48 vysokých škol neuniverzitního typu (6 veřejných a 42 soukromých) [6]. Na vysokých školách neuniverzitního typu studovalo v akademickém roce 2009/2010 téměř 46 tisíc studentů (5511 na veřejných a 40 393 na soukromých vysokých školách). To představuje přibližně 12 % všech vysokoškolských studentů, v segmentu soukromých vysokých škol však téměř 72 % studentů [4]. Je tedy možné konstatovat, že problematika vysokých škol neuniverzitního typu se týká zejména soukromých vysokých škol.

Zákon č. 111/1998 Sb. přitom nerozlišuje odborné zaměření jednotlivých forem vysokých škol. Reálné složení studijních oborů akreditovaných jednotlivými univerzitami i vysokými školami neuniverzitního typu však ukazuje, že na vysokých školách neuniverzitního typu se soustřeďuje

zejména výuka prakticky orientovaných oborů s přímou vazbou na reálný hospodářský život [5]. Skladba studijních plánů studijních oborů přitom prochází procesem akreditace Akreditační komisí ČR na základě příslušné vyhlášky Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy [14]. Odborné praxe nejsou povinnou součástí studijních plánů, v případě, že jsou do studijního plánu příslušného oboru zařazeny, jsou údaje o odborné praxi uváděny v akreditačním formuláři v části C - Pravidla pro vytváření studijních plánů SP (oboru) a návrh témat prací mezi tzv. dalšími požadavky [2]. Vyhláška MŠMT přitom předpokládá uskutečňování odborných praxí zejména na vysokých školách neuniverzitního typu: „stanovení obsahu a rozsahu odborné praxe v prezenční formě studia v bakalářském studijním programu na neuniverzitní vysoké škole (dále jen "profesní bakalářský program"); v ostatních typech studijních programů podle potřeby“ [14]. Obsah odborné praxe by přitom měl odpovídat profilu absolventa příslušného studijního oboru.

Zda v tomto pojetí odborných praxí dojde ke změně v souvislosti s přípravou nového zákona o vysokých školách, není v tuto chvíli jasné. V současné podobě pracovní podoby věcného záměru zákona není tato oblast zpracována, rámcově však zůstává zachováno dělení vysokých škol na univerzitního a neuniverzitního typu

3 Odborné praxe ve studijních plánech neuniverzitních vysokých škol

Realizace odborných prací ve studijních plánech jednotlivých neuniverzitních vysokých škol je uskutečňována rozdílným způsobem. V současné době je možné identifikovat dva základní přístupy k začlenění odborných praxí do studijního plánu.

První přístup chápe odbornou praxi jako jeden celek, v rámci kterého student získává na svém pracovišti požadované znalosti a dovednosti. Praxe je pak vykonávána souvisle v rámci jednoho časového období (například semestr výuky). To studentovi umožňuje relativně hluboké zapracování na určité pozici v rámci vybrané firmy a získání poměrně kvalitních poznatků. Příkladem takto realizované odborné praxe může být Škoda Auto Vysoká škola, kde studenti mají pro praxi vymezeno 22 týdnů v 5. semestru studia [1].

Druhý přístup rozděluje odbornou praxi na několik kratších celků s tím, že student získá požadované znalosti a dovednosti postupně. Tato varianta umožňuje postupně projít různé pozice v různých firmách tak, aby získávané poznatky lépe odpovídaly znalostem získaných teoretickou výukou na vysoké škole. Odborná praxe tohoto typu je realizována například v bakalářském stupni studia na Vysoké škole hotelové v Praze, kde studenti oborů Hotelnictví a Management destinace cestovního ruchu mají praxi rozdělenou na dva bloky po třech týdnech a jeden blok v trvání šesti týdnů (tzv. preddiplomní praxe) [9].

Obě varianty realizace odborné praxe však přinášejí také značné nevýhody. U delší souvislé praxe to může být poměrně dlouhé odloučení studenta od mateřské vysoké školy a jeho „zavalení“ pracovními aktivitami. To se může projevit v problémech s dokončením studia ve standardní době, stejně jako v přípravě jeho závěrečné práce. Těmto problémům je však možné předejít například vhodným zadáním tématu studentovy závěrečné práce tak, aby korespondovalo s vykonávanou odbornou praxí. Pokud se podaří zvolit téma vhodně, může vykonávaná praxe naopak výrazně přispět k úspěšnému dokončení závěrečné práce a k její kvalitě.

V případě odborné praxe vykonávané v několika kratších celcích je možné realizaci praxe včlenit do studijního plánu tak, že nemusí dojít k dlouhodobému přerušení výuky (praxe může být například vykonávaná v době prázdnin, případně na počátku semestru s pozdějším zahájením výuky). Tato varianta přináší zejména problémy s výběrem vhodné firmy pro vykonání praxe. Mnoho zaměstnavatelů není ochotno přijímat studenty na krátké praxe. Důvodem k tomuto postoji je skutečnost, že v době několika málo týdnů není student schopen se kvalitně zapracovat a zejména pro malé firmy působící v sektoru služeb představuje nutná „péče“ o studenty na praxi nezanedbatelný náklad (musí být vyčleněn pracovník či pracovníci firmy k doзору nad praktikujícími studenty, produktivita práce studentů je po dobu praxe relativně nízká). Pro školu pak více kratších praxí navíc představuje zvýšenou zátěž, neboť je nutné kontrolovat větší počet studentů na praxi a následně zpracovat větší množství závěrečných zpráv o praxi.

Aby odborné praxe mohly plnit svou roli, mělo by být splněno několik podmínek:

1. Studenti musí praxi vykonávat ve firmě působící v oboru, který je předmětem studia
2. S firmou, do které je student vyslán by měla být uzavřena smlouva, která specifikuje předmět praxe
3. Student bude během praxe vykonávat takové činnosti, které se vážou na obor jeho studia, případně na téma jeho závěrečné práce
4. Realizace praxe by měla být ze strany školy v rámci možností kontrolována fyzicky, nikoliv pouze na základě potvrzení od firmy
5. Student po ukončení praxe vypracuje zprávu o vykonané praxi či poznatky z praxe využije ve své závěrečné práci, výkon praxe bude následně zhodnocen pověřeným pedagogickým pracovníkem školy

S realizací odborných praxí studentů je spojeno také několik významných problémů:

1. Formálnost – student praxi reálně vůbec nevykoná, případně ji vykoná pouze formálně ve spřátelené firmě; s formálností vykonávání praxe je spojen požadavek na fyzickou kontrolu realizace praxe
2. Nesouvisející činnosti – pokud není přesně specifikován předmět praxe, může být student ve firmě přidělen k pracím nesouvisejícím s oborem jeho studia; tím odborná praxe ztrácí smysl a stává se pouze (více méně nedobrovolnou) brigádou, tato situace navíc může vést k demoralizaci studenta, který ztrácí zájem o získání poznatků z praxe
3. Nevyužití poznatků z praxe – v případě pouze formálního hodnocení průběhu praxe na vysoké škole může dojít k tomu, že student pouze sepiše zprávu o praxi, aniž by se snažil využít získané poznatky k dalšímu rozvoji svých znalostí a dovedností; poznatky z praxe také často nebývají začleňovány do závěrečných prací (problém volby vhodného tématu – ta by u odborně zaměřených vysokých škol neuniverzitního typu měla přímo vázat na vykonávanou praxi)

Realizace odborných praxí na vysokých školách neuniverzitního typu tak představuje poměrně složitý problém. Jeho úspěšné zvládnutí klade značné nároky jak na samotnou organizaci odborných praxí, tak i na jejich následné vyhodnocení a využití získaných požadavků.

4 Odborné praxe na Vysoké škole hotelové v Praze

Příkladem vysoké školy neuniverzitního typu, u které je odborná praxe integrální součástí studijního plánu může být Vysoká škola hotelová v Praze (VŠH). Vzhledem k tomu, že její studenti studují obory z oblasti služeb (v bakalářském stupni studia Hotelnictví, Management destinace cestovního ruchu, Management volného času a Marketingové komunikace ve službách, v magisterském stupni Management hotelnictví a lázeňství, Management destinace cestovního ruchu a Marketingové komunikace), hraje odborná praxe velkou roli v jejich přípravě na budoucí povolání.

Odborná praxe je na Vysoké škole hotelové v Praze rozdělena do několika bloků. U bakalářských studijních oborů Hotelnictví, Management destinace cestovního ruchu a Management volného času jsou do studijního plánu mezi 2. a 3., 4. a 5. semestrem zařazeny dvě praxe v trvání tří týdnů. V 5. semestru navíc studenti absolvují tzv. předdiplomní praxi v trvání šesti týdnů. V bakalářském oboru Marketingové komunikace ve službách studenti absolvují dvoutýdenní praxi mezi 3. a 4. semestrem a šestitýdenní předdiplomní praxi před 5. semestrem. V magisterských studijních oborech Management hotelnictví a lázeňství, Management destinace cestovního ruchu a Marketingové komunikace studenti absolvují čtyři týdny odborné praxe mezi 2. a 3. semestrem. U studentů kombinované formy studia je možné za odbornou praxi považovat dlouhodobé vykonávání práce ve studovaném oboru [10].

V akademickém roce 2010/2011 mělo odborné praxe v bakalářském stupni studia absolvovat celkem 1007 studentů prezenční i kombinované formy, bakalářské předdiplomní praxe 442 studentů a 192 studentů mělo zapsanu praxi v magisterském stupni studia (opět v prezenční i kombinované formě studia) [7].

Takovýto rozsah praxí samozřejmě klade poměrně vysoké nároky na jejich organizaci a kontrolu. V minulosti se proto objevila celá řada problémů, které byly spojeny zejména s formálností praxí i jejich vyhodnocením. Při výše uvedených počtech studentů, kteří mají absolvovat jednotlivé odborné praxe, není bohužel možné centrálně zajistit rozmístění studentů do předem domluvených firem. Iniciativa při výběru místa výkonu praxe tak musí ležet na samotném studentovi. Jako nevyhovující se však ukázala minulá praxe, kdy si student volil sám místo praxe a pověřený pracovník vysoké školy s tím byl seznámen až následně. Jako jednoznačně efektivnější se v současné době jeví postup, při kterém se student musí před nástupem na praxi přihlásit vedení příslušné katedry a teprve po odsouhlasení může praxi vykonat. Postupně jsou také řešeny problémy s kontrolou průběhu praxí a jednotlivé oborové katedry zadávají témata závěrečných prací cíleně tak, aby pro ně byly využitelné poznatky získané v průběhu odborných praxí.

V loňském akademickém roce proběhly na VŠH předmětové ankety, které měly zjistit spokojenost studentů s jednotlivými předměty, náročnost výuky, zajímavost obsahu předmětu apod. Studenti se tak mohli mj. vyjadřovat i k průběhu a kvalitě odborných praxí. Charakteristické pro hodnocení praxí je, že je hodnotilo podstatně méně studentů, než například předměty ekonomicko-manažerské. Praxe hodnotilo v průměru pouze 12 % studentů (shodně v bakalářském i magisterském stupni studia), zatímco například teoretické ekonomické předměty byly hodnoceny 24 % studentů v bakalářském stupni a 26 % studentů v magisterském stupni. Hodnocení odborných praxí ze strany studentů je však poměrně pozitivní. Z odpovědí vyplývá spokojenost se zajímavostí předmětu, který je hodnocen jako relativně lehký [7].

Vedení Vysoké školy hotelové v Praze průběžně konzultuje obsah odborných praxí s vedoucími pracovníky velkých hotelů, hotelových řetězců, cestovních kanceláří a gastronomických zařízení. Zaměstnavatelé v oboru jednoznačně preferují konkrétní odborné znalosti v oblasti hotelových, gastronomických či destinačních služeb při zaměstnávání nových pracovníků. Naopak, výrazně méně jsou oceňovány teoretické či koncepční znalosti. Tato skutečnost je dána faktem, že noví zaměstnanci jsou primárně směřováni do pozic operačního managementu na nejnižších úrovních řízení podniků, kde rozhodující roli hrají praktické znalosti a dovednosti. Pro absolventy Vysoké školy hotelové tak poznatky získané při odborných praxích představují významnou konkurenční výhodu na trhu práce. Umožňují jim rychlé adaptování na nové pracovní pozice a dosažení požadované efektivity práce.

5 Závěr

Problematika odborných praxí studentů vysokých škol neuniverzitního typu je velmi široká a zasahuje celou řadu aspektů. Je však zřejmé, že absolvované praxe představují významný faktor při uplatnění absolventů vysokých škol na trhu práce. Je možné předpokládat, že do budoucna význam tohoto faktoru ještě vzroste s tím, jak bude na trh práce vstupovat stále větší podíl lidí s vysokoškolským vzděláním. Je pak na samotných vysokých školách neuniverzitního typu, aby odborné praxe svých studentů organizovaly tak, aby pro jejich absolventy představovaly významnou konkurenční výhodu oproti jiným vysokoškolákům, a ne pouze jednu ze splněných studijních povinností.

Litatura

- [1] <http://savs.cz/cvs/studies/training/Pages/training.aspx>
- [2] http://www.akreditacnikomise.cz/attachments/article/47/formulare_Bc_Mgr.doc
- [3] [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/c5cfbca9de6e905c125723a004180a6/6dbf02a9a1330365c12576bf00534ba8/\\$FILE/1_VS_studienti_celkem_11.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/c5cfbca9de6e905c125723a004180a6/6dbf02a9a1330365c12576bf00534ba8/$FILE/1_VS_studienti_celkem_11.pdf)
- [4] [http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/46002D8B23/\\$File/0001102332.xls](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/46002D8B23/$File/0001102332.xls)
- [5] <http://www.msmt.cz/file/15150/>
- [6] <http://www.uiv.cz/clanek/726/2030>, tabulka 23-26 Vysoké školy
- [7] elektronický informační systém Vysoké školy hotelové v Praze, data k 20. 10. 2011
- [8] Pracovní návrh věcného záměru zákona o vysokých školách ze dne 9.9.2011
- [9] Vysoká škola hotelová v Praze – Studijní program 2011/2012, str. 36-47
- [10] Vysoká škola hotelová v Praze – Studijní program 2011/2012, str. 74-75
- [11] zákon č. 111/1998 Sb. O vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů § 2 odst. 3
- [12] zákon č. 111/1998 Sb. O vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů § 2 odst. 4
- [13] zákon č. 111/1998 Sb. O vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů § 2 odst. 5
- [14] Vyhláška Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. 42/1999 Sb

Kontakt na autora:

PhDr. Jan Máče, Ph.D.
Vysoká škola hotelová v Praze
Svídnická 506
181 00 Praha 8
Česká republika
email: mace@vsh.cz
www: <http://www.vsh.cz>

Krátká informace o autorovi:

Vystudoval ekonomii na Filozofické fakultě UK v Praze. V doktorském studiu se zaměřil na dějiny ekonomických teorií. Od roku 1999 se věnuje žurnalistice se zaměřením na ekonomiku, letecký průmysl a dopravu. Pracoval v časopise Letectví+kosmonautika a v ekonomické redakci deníku Mladá fronta Dnes. Od roku 2004 působí na katedře Ekonomie a ekonomiky VŠH, od roku 2008 vykonává funkci prorektora Vysoké školy hotelové. Publikoval odborné články v časopisech Politická ekonomie, Czech Hospitality and Tourism Papers, L+K a ATM.

ODDANOST A ANGAŽOVANOST PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI CORPORATION DEVOTION AND ENGAGEMENT OF EMPLOYEES

Lucie VAVEROVÁ, Zuzana VÁVROVÁ, Monika VOLESKÁ
Katedra psychologie FF, Univerzita Palackého v Olomouci

Anotace: Příspěvek pojednává o oddanosti a angažovanosti pracovníků. Autorky se pokusily odpovědět na otázky, zda vůbec v současném světě oddanost existuje, proč je důležité se jí v rámci organizací zabývat, a zda má význam věnovat čas jejímu budování. Jsou zde shrnuta zásadní fakta ze zahraničních i českých studií a průzkumů, nabídnut je pohled na oddanost a angažovanost z psychologické perspektivy - jejich vztah k emocím, hodnotám, osobnostním vlastnostem, motivaci a postojům. Autorky neopomněly uvést do problematiky oddanosti pracovníků, terminologicky jej vymezit a zmínit několik technik, které podporují angažovanost a oddanost pracovníků.

Abstract: This contribution is dealing with devotion and engagement of employees. The authors tried to answer, whether the devotion does even exist in the present world, why it might be important for managers to be concerned with it and whether there is a point in giving time into it's creation. There are summarized basic facts from both foreign and czech surveys and researches, given is the look at devotion and engagement from the psychological point of view – their relationship to emotion, values, personal traits, motivation and attitudes. The authors didn't forget to make introduction into the problems of employees' devotion, to define this term terminologically and add few techniques, which support engagement and devotion of employees.

Klíčová slova: Oddanost, loajalita, angažovanost.

Keywords: Oddanost, loajalita, angažovanost.

Celosvětově visí ve vzduchu otázka, zda ještě stále něco jako oddanost či loajalita organizaci a vše, co se k ní váže, existuje. Haughey (1993) tvrdí, že bez loajality nikdy nebudeme schopni zrealizovat cíle, které jsme si ve 20. století vytyčili. Těmito cíli myslí sounáležitost, solidaritu, mír, sociální koherenci či občanskou integritu. Loajalita totiž podle autora umožňuje lidem žít ještě pro něco víc než jen pro sebe samé. Johnson (2006) na tuto otázku rovněž odpovídá souhlasně s tím, že loajalita má dnes jiná pravidla a nejde o to si zaměstnance udržet od začátku do konce, ale o to, jak dosáhnout jejich plné oddanosti. Clancy (1999) se dokonce obává společenské a ekonomické destrukce, jestliže se organizace nezaměří na loajalitu.

1. Terminologické vymezení

Vzhledem k tomu, že v článku pracujeme s pojmy oddanost, loajalita a angažovanost, měli bychom si ujasnit, co tyto termíny znamenají.

Loajalita je z etymologického hlediska spojena s oddaností vládě, či republice, pochází z francouzského slova „loyal“ – zákonný, a v českém jazyce ji chápeme jako oddanost a věrnost v plnění závazků. Význam slova loajalita souvisí vedle věrnosti s oddaností a určitou dobrovolnou

podřízeností společným cílům komunity, ale i s ochotou jednotlivce či skupiny osob dodržovat závazky vůči osobě (nebo osobám), organizacím nebo myšlence či přesvědčení. Zahrnuje dodržování závazků a spolehlivost ve vztazích. Termín oddanost pak chápeme v konotaci českého jazyka především jako věrnost, příchyllost či odevzdanost příteli či ideálům (Holub & Lyer, 1978; Kalivoda, 2011; Pala & Všianský, 1994). Autorky se domnívají, že v kontextu pracovní psychologie je přesnější užívání pojmu loajalita, což dokládají četné zahraniční studie, v nichž se prakticky s pojmem oddanost nesetkáme. Celá řada tuzemských autorů mezi pojmy oddanost a loajalita striktně nerozlišuje a my je rovněž chápeme jako ekvivalenty.

Pro náš příspěvek vycházíme především z formulace, že oddanost je sociálním postojem, který se obecně skládá ze souboru emocí a složky kognitivní a behaviorální. Touto behaviorální složkou neboli tendencí jednat na základě oddanosti rozumíme angažovanost pracovníka (Foot & Hook, 2002; Řehan, n.d.). Angažovanost zaměstnance je jeho identifikací s úspěchem společnosti, jeho oddaností a ochotou u zaměstnavatele zůstat (ČTK, 2011, 7).

1.1. Rozdělení loajality

V obecném slova smyslu se dá firemní loajalita rozdělit na loajalitu zákazníků vůči společnosti a na vlastní loajalitu pracovníků (Ewin, 1993). My zde pojednáváme o druhém případě, tedy o loajalitě zaměstnanců vůči firmě.

Dále můžeme hovořit o loajalitě zaměstnanců, která je daná určitým právním závazkem. Zde máme na mysli například ředitele firmy, právníky a jejich klienty. Druh loajality, o který nám jde, lze však nazvat jako loajalitu neformální, kterou máme vůči přátelům, či jako fanouškové vůči oblíbenému fotbalovému týmu. Tato loajalita může být altruistická či s výhledem na vlastní zájem, většinou se však pohybuje mezi těmito dvěma póly (Hajdin, 2005).

Loajalita má vždy svůj objekt. Můžeme jít tedy ještě dále a uvažovat o druzích této neformální loajality zaměstnanců z hlediska objektu, o jaký v loajalitě jde. V práci může být tímto objektem manažer, management, tým, kolegové, profese, oddělení, či jednotlivá služba či cíl společnosti (Haughey, 1993).

Zaměstnanci tedy mohou být loajální vůči ostatním zaměstnancům, vůči nadřízenému či vůči produktu, o který dané společnosti jde. Clancy (1999, 18) k tomu poznamenává: „Jestliže si sám zreflektuji vlastní zkušenost v řízení organizace na vysoké úrovni, uvědomuji si, že lidé se stali loajálními vůči *produktu*. Ti nejvíce cyničtí lidé, kteří se vysmívali jakémukoliv projevu loajality u druhých, přesto vyjadřovali svou loajalitu slovem a činem, tedy dílem, kterým přispěli k produkci daného výrobku.“

Literatura navíc uvádí tzv. obecnou loajalitu, která by měla být cílem při pěstování loajality u zaměstnanců. „Opravdovým objektem této loajality bude společnost a opravdovým základem pro tuto loajalitu bude pýcha na to, co daná společnost dělá.“ (Ewin, 1993, 395).

2. Psychologické souvislosti oddanosti

Jak jsme vymezily v úvodu, oddanost je sociálním postojem a angažovanost je pak jeho behaviorální neboli konativní složkou. V psychologii existuje několik výkladových modelů postojů, všechny mají ale společný předpoklad, totiž že vedle konativní složky, která se projevuje konkrétním jednáním, jsou důležité emoce a soubor vědění či přesvědčení o daném objektu (organizaci). Postoj je hodnotící vztah k různým objektům v našem sociálním prostředí a pro člověka je každé hodnocení pocítovou záležitostí, proto soubor pocitů, které zaměstnanec chová

k organizaci, hraje nejdůležitější roli. (Řehan, n.d.; Výrost & Slaměník, 2008). Jak uvádí Ewin (1993, 389) „v podstatě je loajalita emocionálním připoutáním a emocionální reakcí na objekt. Loajální osoba je taková osoba, která vytrvá i ve zlých časech a neuteče v okamžiku, kdy se dozví, že nadejde obtížné období, ze kterého nebude mít žádný prospěch.“

Často je uváděn vztah oddanosti a motivace. Existuje však částečně mylný předpoklad, že oddaní pracovníci budou více motivováni a tím budou výkonnější. Jak vysvětluje Guest (1991), tak vysoká míra oddanosti v organizaci je sice spojena s nízkou mírou fluktuace a absence, ale nebyl prokázán signifikantní vztah mezi oddaností a motivací k výkonu. Vysvětlení nám nabízí samotná definice motivace, jak ji popisuje A. Plháková (2007) – je to soubor vnitřních sil neboli motivů, které aktivizují a ovlivňují chování a prožívání člověka s cílem změnit jeho aktuálně neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního. Motivace se více vztahuje k našim aktuálním potřebám, na rozdíl od oddanosti, která je v čase stabilním a vůči změnám odolnějším postojem, méně reagujícím na přechodné aspekty práce.

Výše uvedené aspekty jsou součástí osobnosti člověka. Osobností rozumíme dynamický zdroj chování, identity a jedinečnosti každé osoby. Zahrnuje procesy poznávací (vnímání, myšlení, pozornost, učení), emocionální procesy, procesy motivační, tělesné procesy, sociální interakce a osobnostní vlastnosti (Drapela, 2003). Jaké osobnostní vlastnosti má loajálního člověk? Podle Haugheye (1993) je méně závislý, méně fixovaný na místo a osoby, se kterými pracuje, zároveň je mnohem zásadovější, více rozlišuje mezi svými osobními cíli a cíli společnosti, a je více orientován směrem k obecnému dobru a společenským hodnotám.

Haughey (1993) uvádí, že produktivita organizace je úzce svázána s její morálkou a etickými zásadami. Toto spojení autor pojmenovává jako etický charakter organizace a její etický management. Loajalita je podle něj spojená s Kohlbergovými pojmy konvenční a postkonvenční morálky, a to především s jejím posledním šestým stádiem, v němž se člověk řídí univerzálními etickými zákony. Jde o proces, který nás posouvá od stadia „někdo-je-tu-pro-mě“, přes stádium „proto-jsem-tu-já“, až ke stadiu „budu-k-němu-loajální“, a to jako odpověď na jeho důvěryhodnost. Všechny způsoby loajality sledují podle autora tento vzor. Autor zdůrazňuje, že oddanost je možná pouze v případě oboustranné důvěry a ve spojení s obecnými etickými principy, které zaměstnanec i zaměstnavatel pojali za své.

3. Stinné stránky oddanosti

Oddanost je postoj, který může přinášet zaměstnavateli mnoho dobrého, ale pokud je loajalita přespřílišná nebo je zaměřena vůči špatnému objektu, může znamenat problém. Pro představu může být příkladem takové situace až fanatické přívrženectví k různým sportovním klubům a s tím spojené násilné chování. Pravým základem pro loajalitu by měla být hrdost na činnost společnosti a objektem oddanosti by měla být společnost samá (Ewin, 1993).

Dalším fenoménem, který může být spojován s nadměrnou oddaností společnosti je tzv. „smrt z přepracování“ – *karoushi*. Tento jev byl poprvé popsáno v Japonsku v roce 1969, ale teprve o 11 let později, v roce 1980, se „smrt z přepracování“ stala natolik častou, že získala pojmenování *karoushi* (*Japan working itself to an early grave*, 2007). O Japoncích je známo, že jsou dřiči, kteří by pro firmu udělali cokoli a kteří tím, jak oddaně a obětavě pracují, pomohli japonské ekonomice se po válce vzpamatovat a dostat se na dnešní ekonomickou úroveň. Oddanost práci je součástí japonské image a Japonci jsou na to náležitě hrdí, ale právě v Japonsku je *karoushi*

nejrozšířenější. V roce 2007 zde zemřelo v důsledku pracovního stresu a přepracování 189 lidí, a dalších 201 spáchalo sebevraždu nebo se o ni pokusilo. Podle Tubbs (1993) hlavním důvodem náhlé pracovní smrti jsou pocity bezmocnosti a beznaděje, které pak spolu s přepracováním organismus člověka nevydrží, zhroutlí se. Tyto zdravotní komplikace mohou vést až ke smrti (nejčastější příčinou je srdeční infarkt nebo cévní mozková příhoda). V roce 2008 se *karoushi* stalo natolik běžným, že japonská vláda začala tento celospolečenský problém řešit i po legislativní stránce a stanovila maximální počet přesčasových hodin a povinné lékařské prohlídky (*Japan working itself to an early grave*, 2007).

4. Angažovanost zaměstnanců v českých firmách

Jak je na tom Česká republika ve srovnání s jinými státy? Česko patří k zemím, kde je podíl angažovaných zaměstnanců velmi nízký, dosahuje pouze 10%. Vyšší míry angažovanosti dosáhli pracovníci na manažerských pozicích (16%). Oproti České republice dopadlo hůře jen Nizozemsko s 8%. Na Slovensku je vysoce angažovaných zaměstnanců 14% a v Polsku 12%. Vysoký podíl velmi angažovaných zaměstnanců byl zjištěn v Izraeli (29%), v USA (28%), Kanadě (24%) a ve Švýcarsku (22%). Studie s názvem GfK International Employee Engagement Survey zahrnuje názory 30.556 pracujících dospělých lidí z 29 zemí světa, kteří byli dotazováni mezi únorem a dubnem 2011. V Česku bylo formou osobního dotazování po celé zemi osloveno 488 zaměstnanců (ČTK, 2011). Zajímavé výsledky přinesla studie i v souvislosti s věkem pracovníků. Je z nich patrné, že mladým zaměstnancům chybí angažovanost, a že hůře se vyrovnávají s požadavky, které jsou na ně kladeny. Pro představu proti sobě stojí pouhých 21% vysoce angažovaných mladých zaměstnanců a 31% zaměstnanců ve věku šedesáti let. Tato mezera představuje podle ČTK (2011) problém pro firmy na celém světě, neboť může vytvářet mezigenerační neshody a působit neochotu firem přijímat mladé absolventy. V České republice se do popředí dostala skutečnost, že mladé pracovníky znepokojuje rovnováha mezi prací a soukromým životem.

5. Techniky získávání oddanosti a angažovanosti pracovníků

Bezpochyby můžeme říci, že pro každou firmu je přínosné, jestliže má oddané a angažované zaměstnance. Přestože každý management má k této problematice své vlastní jedinečné přístupy, je vhodné začít s jasným definováním strategických cílů a hodnot společnosti, a následně podporovat jejich přijetí všemi pracovníky. Nyní se seznámíme se základními a nejčastěji používanými aktivitami, jimiž mohou manažeři u zaměstnanců oddanost a angažovanost posilovat. Jednotlivé činnosti můžeme rozdělit do několika oblastí.

5.1. Informovanost, komunikace a konzultace

Nejvíce podstatná, ale zároveň nejvíce podceňovaná je dvojice informovanost a komunikace. Ty jsou základními komponentami angažovanosti. Pracovníci, kteří nejsou informováni, nemohou plnohodnotně přispívat k chodu společnosti. Mezi techniky, které můžeme využít ke zvýšení informovanosti zaměstnanců, patří například týmový briefing. Podle studie o angažovanosti zaměstnanců 19 z 25 zaměstnavatelů tuto techniku využívá a přináší jim dobré výsledky (Marchington, Wilkinson, & Ackers, 1993; in Foot, & Hook, 2002). Manažeři by při sdělování

zásadních informací měli věnovat značnou pozornost také způsobu, jakým své zaměstnance informují. Podnikové porady jsou setkáním managementu se zástupci zaměstnanců a mohou značnou měrou přispět k podnětné diskuzi o práci. Vhodné je využívat i doplňkové komunikační kanály, jako například videa, elektronické prezentace novinek, podnikové časopisy, oběžníky nebo bulletiny apod. (Armstrong, 1999).

Pro efektivní firemní komunikaci je velmi důležitá zpětná vazba. Konzultace je ve své podstatě možnost zaměstnance dát svému nadřízenému reakci na novinky nebo jej seznámit s vlastními nápady týkajícími se chodu společnosti (Ewin, 1993). Týmový briefing a pracovní porady jsou technikami, které přímo využívají možnosti zpětné vazby. Zlepšovací návrhy od zaměstnanců jsou v mnohých firmách kvitovány, a pokud je návrh pracovníka úspěšný a efektivně využitelný, může být odměněn (nejen finančním ohodnocením, ale zmínkou v podnikovém časopise apod.) (Foot & Hook, 2002).

5.2. Finanční participace a rozvoj „vlastnictví“

Některé společnosti zvyšují oddanost a angažovanost svých pracovníků pomocí programů spojených se ziskem firmy. Existují programy, ve kterých zaměstnanci zároveň vlastní podíl a jsou tak participanty v procesu rozhodování. Ovšem pracovník nemusí být přímým akcionářem, mnohdy stačí prostý pocit, že je součástí organizace, že se může podílet na rozhodování o budoucnosti firmy, že může vyjádřit svůj názor. Takový zaměstnanec bude pravděpodobně ochotněji přijímat rozhodnutí top managementu (Armstrong, 1999; Foot & Hook, 2002).

5.3. Sociální aspekty práce

Moderní přístupy k vedení a motivování lidí se stále častěji věnují sociálním aspektům práce. Zaměstnanci pracující ve skupinách obecně pracují lépe, částečně také proto, že lépe vnímají a poskytují zpětnou vazbu. Podle Trista & Murrayho (1993, in Foot & Hook, 2002) je sociální systém na pracovišti stejně důležitý, jako technické zázemí.

Sociální sféru společnosti může dotvářet například metoda strategického řízení TQM – Total Quality Management, kde „Total“ znamená úplné zapojení všech zaměstnanců organizace. Každý pracovník nese část zodpovědnosti za úspěch společnosti tím, že je zodpovědný za kvalitu své vykonané práce (Foot & Hook, 2002; *Total Quality Management (TQM)*, 2011). Tato metoda má své kořeny v Americe, ale nejvíce využívána je v Japonsku.

Stejný osud měl i další přístup aplikovaný na sociální stránku podpory angažovanosti – tzv. „kroužky kvality“. Dalo by se říci, že jde o „předprojednání“ návrhů na zlepšení pracovních systémů v konkrétních oblastech. Vypadá to tak, že se sejde skupina odborníků z dané oblasti a vypracuje analýzu návrhu, která je potom předána k projednání manažerům. V případě nedostatečných analytických schopností zaměstnanců z kroužků kvality se využívají služby facilitátora, který pomáhá s procesem, ale nezasahuje do obsahu (Foot & Hook, 2002; Johnson, 2006).

5.4. Individuální rozvoj zaměstnanců

Pokud bude management své pracovníky vzdělávat, bude rozšiřovat jejich znalosti, dovednosti a specifické schopnosti, a usnadní jim tak pochopení a přijetí změn v organizaci. Manažeři si tak vydobydou větší důvěru a respekt, čímž se zvýší i oddanost (Armstrong, 1999).

5.5. Pružné uspořádání pracovní doby

Poměrně novým přístupem je technika „pružná práce“. Jde o nastavení pracovní doby tak, aby vyhovovala jak zaměstnanci, tak i zaměstnavateli. Příkladem takového uspořádání může být práce pouze v některých měsících, práce na dálku, pružná pracovní doba bez nebo s povinnými hodinami přítomnosti na pracovišti. Díky tomu, že zaměstnavatel přistoupí na změnu pracovní doby, vzniká firemní kultura, která podporuje zaměstnance i v osobním a rodinném životě. Koncem roku 2010 provedla Society for Human Resource Management průzkum s názvem Pružná práce v 21. století (*Workplace Flexibility in the 21st Century*), které se zúčastnilo 551 náhodně vybraných manažerů z jejího středu. 67% z nich zmínilo pozitivní vlivy pružné pracovní doby na morálku, spokojenost s prací a angažovanost zaměstnanců. 53% odpovědí popisovalo pozitivní vliv na oddanost pracovníků vůči organizaci. Takovýto program by ale nemohl fungovat bez dokonalé komunikace mezi liniovými manažery a jejich podřízenými (*SHRM: Pružná práce v 21. Století*, n.d.).

5.6. Technika Bestplacement

Technika Bestplacement je zaměřena na rozpoznání potenciálu jednotlivých pracovníků a jejich konkrétní umístění na pracovní pozice, pro které jsou vhodné. Zajištění optimálního zařazení zaměstnanců musí začít pravidelným hodnocením osobní výkonnosti a správnosti umístění. Následují kroky k průběžnému přijetí nutných změn, stanovení nových cílů a opatření. Důraz je tu kladen na sebehodnocení a motivaci jednotlivce. Zaměstnanec na vhodné pozici může efektivněji využít všechny svůj potenciál a je tak i více angažovaný (*Potenciál zaměstnanců a jak ho využít*, 2011).

Obecně lze říci, že pozitivní zkušenost pracovníka vede ke zvýšení loajality ke společnosti. Zaměstnanec bude tím oddanější, čím lepší zkušenost se svými zaměstnavateli má (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper, & Burnes, 2007).

Doporučením pro manažery by tedy mohlo být, aby se svými pracovníky více a častěji komunikovali, diskutovali, vysvětlovali, ale zároveň jim naslouchali a v rámci možností se snažili vyjít vstříc jejich potřebám a požadavkům.

6. Závěr

Ewin (1993, 387), tvrdí, že „loajalita nám umožňuje, abychom jeden druhému důvěřovali a, jestliže je zaměřena na přiměřený objekt a nepřesáhne-li do extrémů, stojí za to za ni bojovat.“ Shodujeme se v tomto tvrzení zcela s autorem. Problémem v praxi však stále zůstává finanční stránka věci, neboť firmy jsou většinou limitovány aspektem ekonomickým. Proč by tedy měly do něčeho tak nejistého, jako je loajalita, investovat?

Vysoce oddaní pracovníci jsou ochotni více pracovat v zájmu dosažení firemních cílů a jsou tak konkurenční výhodou organizace. Jsou to tito pracovníci, kdo vytváří hodnotu i zisk. Proto, když chce management zvýšit výkon společnosti a co nejlépe plnit organizační cíle, je nutné získat oddanost zaměstnanců (Ritz, 2009, in Bártová, 2010). Ekonomické výsledky firem s oddanými pracovníky jsou až čtyřikrát lepší než u organizací s nízkou mírou oddanosti. Dalším pozitivem je lepší odolnost takovéto společnosti ekonomickým krizím (Goudge, 2006, in Bártová, 2010). Je tedy zřejmé, že nejde o klišé, a že investovat do rozvoje loajality zaměstnanců se firmám vyplatí.

Literatura

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.
- Clancy, J. J. (1999). Is Loyalty Really Dead? *Across The Board*, 15-19.
- Česká tisková kancelář. (2011, září 29). Průzkum: Mladým zaměstnancům chybí v práci angažovanost. *HR management*. Retrieved October, 15, 2011 from http://www.financninoviny.cz/kariera/zpravy/pruzkum-mladym-zamestnancum-po-celem-svete-chybi-angazovanost/683516?utm_source=rss&utm_medium=feed.
- Drapela, V. J. (2003). *Přehled teorií osobnosti*. Praha: Portál.
- Ewin, R. E. (1993). Corporate Loyalty: Its Objects and Its Grounds. *Journal of Business Ethics*, 12, 387-396.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Goudge, P. (2006). *Employee Research: How to Increase Employee Involvement Through Consultation*. London: Kogan Page.
- Guest, D. E. (1991). Personnel management: the end of orthodoxy. *British Journal of Industrial Relations*, 29, 2, 149 - 176.
- Hajdin, M. (2005). Employee Loyalty: An Examination. *Journal of Business Ethics*, 59, 259-280.
- Haughey, J. C. (1993). Does loyalty in the workplace have a future? *Business Ethics Quarterly*, 3.
- Holub, J., & Lyer, S. (1978). *Stručný etymologický slovník jazyka českého*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- Japan working itself to an early grave*. (2007, May 17). Retrieved October, 26, 2011 from <http://www.iol.co.za/scitech/technology/japan-working-itself-to-an-early-grave-1.353390>.
- Johnson, L. K. (2006). Secure Your Employees' Devotion. *Harvard Management Update*, 3-4.
- Kalivoda, D. (2011). Loajalita a její současnost. *HR forum*, 5.
- Marchington, M., Wilkinson, A., & Ackers, P. (1993, March). Waving or drowning in participation? *Personnel Management*, 46 – 50. In Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Pala, K., & Všianský, J. (1994). *Slovník českých synonym*. Praha: Nakladatelství lidové noviny.
- Plháková, A. (2007). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
- Potenciál zaměstnanců a jak ho využít*. (2011, April, 14). Retrieved October, 25, 2011 from http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10024700-51556720-600000_detail-potencial-zamestnancu-a-jak-ho-vyuzit.
- Ritz, A. (2009). Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government, *International Review of Administrative Sciences*, 75, 53 – 78.
- Řehan, V. (n.d.). *Skripta ze sociální psychologie*. Unpublished manuscript.
- SHRM: Pružná práce v 21. století*. (n.d.). Retrieved October, 25, 2011, from <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/informatorium-personalisty-id-148711/shrm-pruzna-prace-v-21-stoleti-id-1367266>.
- Total Quality Management (TQM)*. (2011, August, 22). Retrieved October, 25, 2011, from <http://managementmania.com/index.php/kvalita/38-ostatni/148-tqm>.
- Trist, E., & Murray, H. (Eds.). (1993). *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology*. Vol II: The Socio – Technical Perspective. University of Pennsylvania Press. In Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.

Tubbs, W. (1993). Karoushi: Stress – death and the Meaning of Work. *Journal of Business Ethics*, 12, 869 – 877.

Výrost, J., & Slaměník, I. (Eds.). (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing.

ODHAD LAFFEROVY KŘIVKY PRO ČESKOU EKONOMIKU ESTIMATING LAFFER CURVE FOR CZECH ECONOMY

Michal Karas

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí

Anotace: Předkládaný příspěvek se zabývá vztahem mezi mírou zdanění a daňovým výnosem daně z příjmu fyzických osob, známým jako Lafferova křivka. Stejně jako u Laffera, 1974 a Hsinga 1996 byla použita kvadratická funkce k popsání závislosti mezi mírou zdanění a daňovým výnosem. Podobně v práci Hsinga byla porovnávána vhodnost několika specifických forem obecné kvadratické rovnice (lineární-lineární a lineární-logaritmická) a za snahy najít nejvhodnější tvar pro tuzemské podmínky. Za tímto účelem bylo zkoumáno období mezi roky 1995 a 2010. Bylo prokázáno, že v tuzemských podmínkách existuje kvadratická závislost mezi zdaněním a daňovým výnosem, která může být popsána konkávní parabolou. Jinými slovy, je možné sestavit Lafferovu křivku v tuzemských podmínkách. Použitím optimalizační teorie byla určena teoretická sazba zdanění maximalizující daňový výnos. V období mezi roky 1995 a 2010 byla aktuální sazba zdanění pod teoretickou hodnotou maximalizující daňový výnos a nepřekročila hranice zakázaného pásma.

Abstract: This paper deals with relationship between tax rate and tax revenues in Czech economy, in the terms of Laffer curve. As well as Laffer, 1974 and Hsing 1996 we generally use a quadratic function for estimating relationship between tax rate and tax revenues. According to Hsing, 1996 we compare several specific forms of this function (linear and linear-log), trying to find the most suitable one for conditions of Czech economy. The time series between 1995 and 2010 is researched. We showed that there is a quadratic relationship between tax revenue and tax rate, this relationship can be described with a bell shaped curve. In other words Laffer curve can be estimated in conditions of Czech Republic. Using optimization theory we have calculated the revenue maximizing tax rate. In time period between 1995 and 2010 the actual tax rate was below the theoretical revenue maximizing tax rate and never reached the prohibited area.

Klíčová slova: Lafferova křivka, daňová sazba, daňový výnos

Keywords: Laffer curve, tax rate, tax revenues

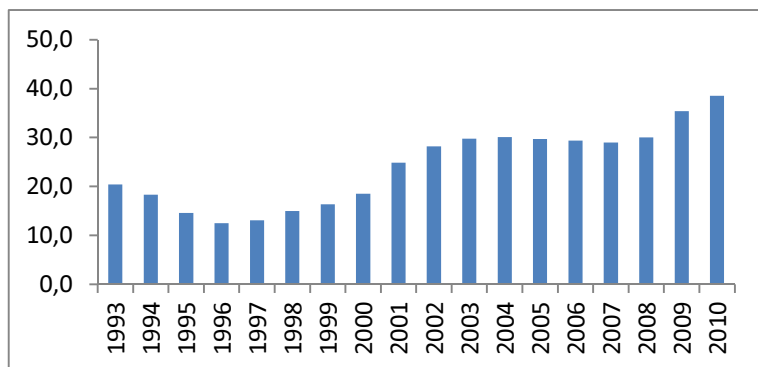
Afiliace k grantu: Článek vznikl v rámci řešení projektu specifického výzkumu č. FP-S-11-1 Rozvoj poznatků ke zdokonalování informační podpory ekonomického řízení podniku

Úvod

S rozpočtovými deficity, které jsou příčinou rostoucího zadlužování veřejného sektoru, se potýká stále více zemí, bohužel ani Česká republika není výjimkou. Rozpočtové deficity jsou důsledkem disproporce mezi příjmy a výdaji. Tento problém lze částečně vyřešit optimalizací daňového příjmu, který představuje stěžejní část příjmů státního rozpočtu. Cílem toho článku je presentovat přístupy k hledání optimální míry zdanění, která vede k maximalizaci daňového výnosu. A podle metodologie

prezentované v dřívějších pracích, odhadnout tuto míru pro tuzemské podmínky. Závislosti mezi mírou zdanění a daňovým výnosem se zabýval už ve 14. stolení Ibn Khaldun, v 19. stolení Francouz Frédéric Bastiat, ve 20. stolení mimo jiné i John Maynard Keynes (Lévy-Garboua, Masclet, Montmarquette, 2007). Intenzivnější pozornosti se této myšlence dostalo v 70. letech 20. století, kdy převládající keynesovská ekonomie nebyla schopna objasnit jev stagflace a její nástroje se s tímto jevem nedokázaly vypořádat. Strana ekonomie nabídky přišla s vysvětlením v podobě nadměrného zdanění, o kterém mluvil Adam Smith ve svém Pojednání o podstatě a původu bohatství národů (in: Hsing, 1996). Závislost mezi mírou zdaněním a daňovým výnosem začala být známa jako Lafferova křivka (viz Laffer, A., 1974). Laffera a jeho následovníky (např. Hsing, Stuart) vedlo ke zkoumání vztahu mezi daňovým výnosem a sazbou daně rostoucí zadlužení jejich země. Tato problematika se v ČR stává stále aktuálnější. A to alespoň ze dvou důvodů. Prvním je tempo zadlužování země, druhým pak klesající výnos z daní a odvodů na sociální zabezpečení. Česká republika za dobu své existence (od roku 1993) se stále potýká se zadlužením, které se ji do roku 1996 dařilo snižovat, od roku 1997 se však stále zvyšuje. Následující graf zobrazuje vývoj státního dluhu ve vztahu k HDP, viz následující graf č. 1

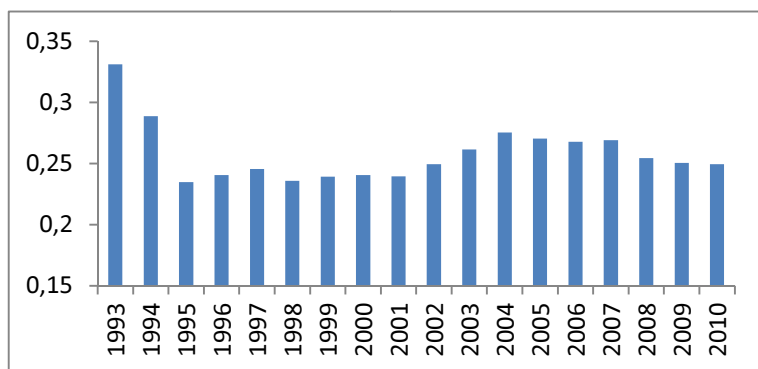
Graf 1, Veřejný dluh ČR (% reálného HDP)



zdroj: Euromonitor International

Z grafu je patrná rostoucí tendence zadlužení země od roku 1997 do současnosti. V době vzniku České republiky v roce 1993 představoval státní dluh ČR 20,4 % reálného HDP, do roku 1996 se jej podařilo snížit na 12,5 %. Od roku 1997 neustále roste, v roce 2010 tvoří už 38,5 %. Následující graf zobrazuje výnos z daní z příjmu a výnos z odvodu na sociální zabezpečení ve vztahu k HDP. Je patrné, že výnos v posledních 6 letech klesá.

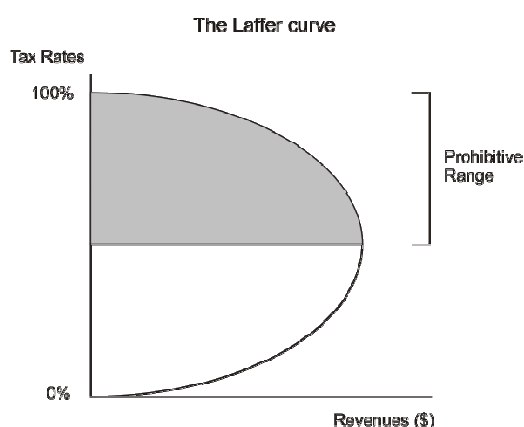
Graf 2, Vývoj výnosu z daně z příjmu fyzických osob a odvodu na sociální zabezpečení



itor International

1 Teoretická východiska Lafferovy křivky

Laffer (Laffer, A., 2004) předpokládal, že změny daňové sazby budou působit na změnu daňového výnosu prostřednictvím dvou efektů. První nazval aritmetickým a druhý ekonomickým efektem. Aritmetický efekt způsobuje, při snížení daňové sazby, pokles daňového výnosu při neměnném základu daně. Ekonomický efekt pak působí na základ daně nepřímo. Laffer postuloval, že snížení daní bude motivovat jedince, ke zvýšení jejich pracovní aktivity a ve svém důsledku povede ke zvýšení zaměstnanosti, ekonomického výstupu a celkového daňového základu a tím i výnosu. Protože tyto dva efekty působí simultánně, vztah mezi sazbou daně a daňovým výnosem, není tak přímočarý, jak by se na první pohled mohlo zdát (Laffer, A., 2004). Laffer vyšel z konvenční ekonomické analýzy. Při nulové daňové sazbě bude daňový výnos nulový, při 100%-ní daňové sazbě bude daňový výnos rovněž nulový, protože lidé budou plně nahrazovat práci volným časem (Lévy-Garboua, Masclet, Montmarquette, 2007). Dále postuloval existenci míry zdanění, při které je daňový výnos maximální. Nižší, případně vyšší míra zdanění vede k nižšímu daňovému výnosu. Sazby vyšší než optimální spadají do tzv. zakázaného pásma (Prohibitive Range). Viz následující schéma1.



2004)

Tento model byl několikrát přezkoumáván pro USA např. Hsing, 1996, pro Švédsko Stuart, 1981, pro Holandsko Van Ravenstein, Vijlbrief, 1988. Hsing navazuje přímo na práci Laffera. Stejně jako Laffer předpokládá tzv. zvonovitý tvar křivky a zkoumá vhodnost 4 různých forem funkcí. Zkoumá časovou řadu mezi roky 1959 a 1991, výsledkem je pak interval optimální míry zdanění. Obecně lze daňový výnos modelovat jako kvadratickou funkci míry zdanění (Hsing, 1996).

A to následovně:

$$TAX_t = f(RATE_t, RATE_t^2) \quad (1)$$

Pokud budeme uvažovat lineární formu

$$TAX_t = \beta_1 RATE_t + \beta_2 RATE_t^2 + U_{1t} \quad (2)$$

Kde:

TAX – daňový výnos (z daně z příjmu fyzických osob),

RATE – míra zdanění,

RATE² – druhá mocnina míry zdanění,

U – chyba, rezidua,

t – daný rok.

Parametry při RATE, RATE² se užívají k testování Lafferovy křivky. Jsou-li β_1 a β_2 statisticky významné a β_2 je záporné, Lafferova křivka má tvar konkávní paraboly, tzv. zvonovitý tvar. Je-li β_1 a β_2 statisticky významné a β_2 je kladné, kvadratická funkce má tvar konvexní paraboly, což je opak konceptu Lafferovy křivky.

Podle optimalizační teorie (Hsing, 1996), bude daňový výnos maximální, když $\frac{d(TAX)}{d(RATE)} = 0$ (3)

za předpokladu $\frac{d^2(TAX)}{d(RATE^2)} < 0$ (4)

pak optimální míra zdanění je rovna $-\frac{\beta_1}{2\beta_2}$. (5)

1.1 Proměnné rovnice

Lafferova křivka je tradičně prezentována jako vztah mezi daňovým výnosem a mírou zdanění (Holman, R. 2002). Pro praktické účely pak nastává otázka, co konkrétně dosadit za tyto proměnné. Možnosti je více, jak uvádí Hsing, za RATE (míru zdanění) lze dosadit následující (Hsing, 1996):

- podíl daňových výnosů a HDP,
- podíl aktuálních vládních výdajů a HDP,
- podíl změny daňového výnosu a změny zdanitelného příjmu (mezní daňová míra),
- podíl daňového výnosu a zdanitelného příjmu (průměrná daňová míra)

Roli závislé proměnné pak plní daňový výnos, při delších časových řadách je vhodné použít podíl daňového výnosu na jednoho obyvatele (per capita). Rostoucí počet obyvatel totiž vede k posunu Lafferovy křivky (skrz rostoucí nabídku práce a tedy i celkového zdanitelného příjmu).

1.2 Další tvary obecné rovnice

Hsing použil logaritmickou transformaci vstupních dat a obdržel více specifických forem obecné rovnice (1) např. logaritmická- logaritmická (5), logaritmická - lineární (6) a lineární - logaritmická (7) a zkoumal, která forma bude vhodnější pro daný vzorek a Lafferovu křivku.

$$\ln(TAX_t) = \alpha_1(\ln RATE_t) + \alpha_2(\ln RATE_t)^2 + U_{2t} \quad (6)$$

$$\ln(TAX_t) = \gamma_1 RATE_t + \gamma_2 RATE_t + U_{3t} \quad (7)$$

$$TAX_t = \delta_1(\ln RATE_t) + \delta_2(\ln RATE_t)^2 + U_{4t} \quad (8)$$

Vhodnost jednotlivých forem pak posuzoval podle hodnoty indexu determinace. Index determinace (R^2) udává kolik procent rozptylu vysvětlované proměnné je vysvětleno modelem a kolik zůstalo nevysvětleno (Řezanková, 2001). Představuje poměr teoretického součtu čtverců S_T a celkový součet

$$\text{čtverců } S_Y \text{ (Marek et al., 2007, str. 216)} \quad R^2 = \frac{S_T}{S_Y} \quad (9)$$

Existuje však více možností jak posuzovat vhodnost daných forem, literatura (Hinds, R. et al., 2006; Marček, D. Pančíková, L. Marček, M., 2008) uvádí mezi jinými například tyto:

$$M. E. - \text{střední chyba odhadu} \quad M.E. = \sum (y_t - T_t) / n \quad (10)$$

$$M. S. E. - \text{střední čtvercová chyba odhadu} \quad M.S.E. = \sum (y_t - T_t)^2 / n \quad (11)$$

$$M. A. E. - \text{střední absolutní chyba odhadu} \quad M.A.E. = \sum |y_t - T_t| / n \quad (12)$$

$$M. A. P. E.^2 - \text{střední absolutní procentní chyba odhadu} \quad M.A.P.E. = \sum [(y_t - T_t) / y_t] \cdot (100 / n) \quad (13)$$

K otestování parametrů α , β , γ , δ lze použít celkového F-testu. Celkový F-test testuje hypotézu

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0. \quad (14)$$

tj. hypotézu, že hodnota vysvětlované proměnné závisí na lineární kombinaci vysvětlujících proměnných (Řezanková, 2001). Hodnota testové statistiky je (Marek et al., 20007, str 217):

$$F = \frac{\frac{S_T}{p-1}}{\frac{S_R}{n-p}} \quad (15)$$

$$S_R = \sum (y_i - Y_i)^2 = S_Y - S_T \quad (16)$$

$$S_Y = \sum (y_i - \bar{y})^2 \quad (17)$$

Kde p značí počet parametrů regresní funkce, n je rozsah výběru. Statistika má Fisher-Snedecorovo rozdělení s $v_1 = p - 1, v_2 = n - p$ stupni volnosti.

2 Empirický model pro českou ekonomiku

Na základě dat získaných z databáze GMID (Global Market Information Database), která obsahuje informace získané od společnosti Euromonitor International, se lze pokusit sestavit Lafferovu křivku pro českou ekonomiku. Zkoumaným obdobím je časová řada od roku 1995 do roku 2010. Bude zkoumána závislost mezi mírou zdanění fyzických osob resp. mírou odvodů fyzických osob na dani

z příjmu a sociálního pojištění v ČR a takto získaným výnosem (dále jen daňový výnos). Předpokládá se, v souladu s Hsingem (Hsing, 1996) a Lafferem (Laffer, 1974) pro tento vztah kvadratickou závislost s existencí lokálního maxima, tj. bodu při kterém je výnos maximální (z fiskálního hlediska optimální). Na základě této křivky bude vypočítána míra odvodů maximalizující daňový výnos a stanoven maximální daňový výnos a budou porovnány s historickou mírou a výnosem, za účelem kvantifikace ztracené příležitosti. Na rozdíl od Laffera (Laffer, 1974) a Hsinga (Hsing, 1996) budou do modelu zařazeny i odvody na sociální zabezpečení. Odvody na sociální zabezpečení představují, spolu s daní z příjmu, významnou srážku z hrubého příjmu fyzických osob. Hlavní rozdíl mezi těmito odvody je především z fiskálního hlediska, jsou určeny pro rozdílné fondy. Bude použita obdobná metodika jako u Hsinga (Hsing, 1996). Jako východiska modelu byl použit HDP, roční hrubý příjem fyzických osob, roční výnos z daně z příjmu fyzických osob a sociálního zabezpečení, roční celkové státní příjmy a výdaje, vše v reálných hodnotách (očištěno o vliv inflace) a v přepočtu na jednoho obyvatele (per capita). Přepočet na jednoho obyvatele je nutný, pro vyloučení možnosti posunu Lafferovy křivky v delším časovém období. Protože Hsing vycházel z podmínek jiného prostředí, je nutné přezkoumat výběr nezávislé proměnné pro tuzemské podmínky. K tomu účelu použijeme Pearsonova koeficientu korelace). (Viz. Tabulka 1.) Jako možné nezávislé proměnné byly zkoumány možnosti, jaké uvádí Hsing (1996). (viz. Proměnné rovnice.)

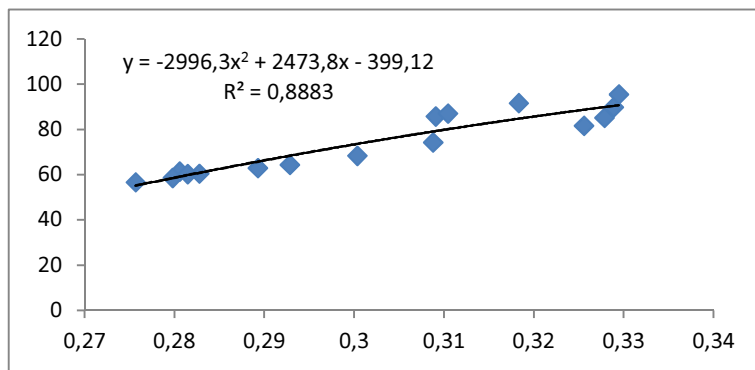
Tabulka 1. Hodnoty Pearsonova koeficientu korelace

	daňový výnos
daňový výnos/HDP	0,7985
výdaje státu/HDP	-0,2846
změna daňového výnos/ změna hrubého příjmu	0,4251
daňový výnos/hrubý příjem	0,9407

zdroj: vlastní zpracování

Za nezávislou proměnou (v modelu označováno jako RATE) bude zvolena ta, která vykazuje nejvyšší hodnotu Pearsonova koeficientu. Z tabulky (tabulka č. 1) je patrné, že se jedná o poměr daňového výnosu (resp. výnosu z daně z příjmu a sociálního zabezpečení) a hrubého příjmu tj. průměrná sazba daně. Roli závislé proměnné (v modelu označováno jako TAX) bude plnit reálný daňový výnos v přepočtu per capita, aby se omezila možnost nestability modelu (posunu Lafferovy křivky). Nyní lze přistoupit ke konstrukci modelu. V souladu se Hsingem byla zkoumána vhodnost čtyř specifických forem obecné rovnice (1).

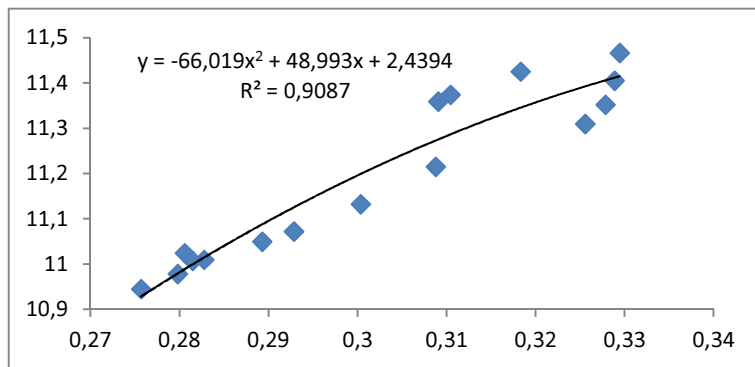
Graf 3, Lineární – lineární forma



$$TAX_t = \beta_1 RATE_t + \beta_2 RATE_t^2 + U_{1t}$$

zdroj: vlastní zpracování

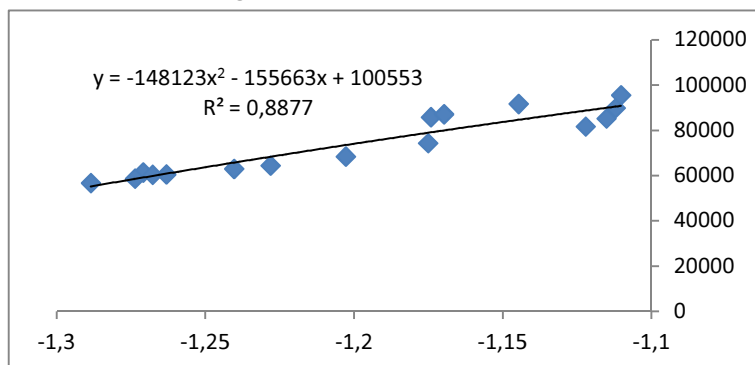
Graf 4, Logaritmická – lineární forma



$$\ln(TAX_t) = \gamma_1 RATE_t + \gamma_2 RATE_t^2 + U_{3t}$$

zdroj: vlastní zpracování

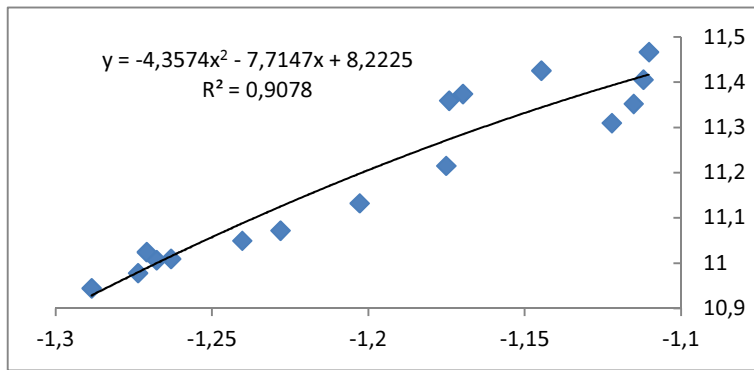
Graf 5, Lineární - logaritmická forma



$$TAX_t = \delta_1 (\ln RATE_t) + \delta_2 (\ln RATE_t)^2 + U_{4t}$$

zdroj: vlastní zpracování

Graf 6, Logaritmická – logaritmická forma



$$\ln(TAX_t) = \alpha_1(\ln RATE_t) + \alpha_2(\ln RATE_t)^2 + U_{2t} \quad \text{zdroj: vlastní zpracování}$$

Výsledky shrnuje následující tabulka č. 3. Závislost mezi mírou zdanění a daňovým výnosem můžeme nazvat Lafferovou křivkou ze dvou výše zmíněných předpokladů tj., parametr u $RATE^2$ tj. $\alpha_2, \beta_2, \gamma_2, \delta_2$ je záporný a parametry ($\alpha_1, \alpha_2; \beta_1, \beta_2; \gamma_1, \gamma_2; \delta_1, \delta_2$) jsou statisticky významné (hodnoceno celkovým F-testem) Z tabulky č. 3 je patrné, že parametry u $RATE^2$ splňují první podmínku, tj. jsou záporné, z toho plyne, že grafy funkcí mají tvar konkávní paraboly. Podle p-hodnoty F-testu lze vidět, že oba parametry jsou statisticky významné při hodnotě $\alpha=0,05$. Při užití rovnice (3), kdy položíme první derivaci funkce rovnu nule, můžeme odvodit sazbu maximalizující daňový výnos (RMTR3). Stejně jako v práci Hsinga, budou brány v potaz pouze hodnoty RMTR pouze u těch forem, které dosáhly nejvyšší hodnoty index determinace. Index determinace lze použít jako kritérium posouzení vhodnosti konkrétní formy specifické rovnice (viz např. Mařík, M., 2007, Jurečka, J. 2008⁴). Na základě takto vybrané specifické formy obecné rovnice bude stanovena nepravděpodobnější teoretická hodnota RMTR.

Tabulka 3. Parametry Lafferovy křivky

Forma	koeficient při		U_t	R^2	p-hodnota	RMTR
	RATE	$RATE^2$				
lin - lin	2473800	-2996300	-399,12	0,88831	0,00335	41,28%
lin - log	48,993	-66,019	2,4394	0,90867	0,00310	144,93%
log - lin	-155663	-148123	100553	0,88768	0,00336	59,13%
log - log	-7,7147	-4,3574	8,2225	0,90783	0,00311	41,26%

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší hodnoty zmíněného indexu bylo dosaženo při použití lineární – logaritmické specifické formy a teoretická hodnota RMTR je však v rozporu s konceptem Lafferovy křivky (míra zdanění nemůže být vyšší než 100%). Jako druhá nejvhodnější se pak jeví logaritmicko – logaritmická forma, pro kterou

sazba daně maximalizující daňový výnos činí 41,26%, tuto hodnotu lze považovat za hodnotu maximalizující daňový výnos v tuzemských podmínkách.

Odvození RMTR

$$\ln(TAX_t) = -7,7147 \cdot (\ln RATE_t) - 4,3574 \cdot (\ln RATE_t)^2 + 8,2225 \quad (18)$$

$$\frac{d[\ln(TAX_t)]}{d[\ln RATE_t]} = -7,7147 - 2 \cdot 4,3574 \cdot \ln RATE_t = 0 \rightarrow \ln RATE_t = -0,8852 \rightarrow RATE_t = e^{-0,8852} = 0,4126$$

Dosazením této hodnoty do rovnice (18), lze pak zjistit maximální daňový výnos (TAX_{max}), který činí 113 231 mil. Kč (ve stálých cenách roku 2010).

Odvození maxima TAX

$$\arg \max[\ln(TAX_t)] = -7,7147 \cdot (\ln RATE_t) - 4,3574 \cdot (\ln RATE_t)^2 + 8,2225$$

$$\arg \max[\ln(TAX_t)] = -7,7147 \cdot (-0,8852) - 4,3574 \cdot (-0,8852)^2 + 8,2225$$

$$\ln(TAX_t) = 11,6372 \rightarrow TAX_{max} = 113230,9864$$

Dále je možno posoudit, ve kterých letech sledovaného období se aktuální sazba daně nejvíce blížila svému optimu a zda někdy nabývala hodnot ze zakázaného pásma. (Viz následující tabulka č. 4.)

Tabulka 4. Srovnání historické RATE a RMTR

rok	RATE	RMTR - RATE	rok	RATE	RMTR - RATE
		RMTR = 0,4126			RMTR = 0,4126
1995	0,2756748	0,1369	2003	0,3087715	0,1038
1996	0,2827628	0,1298	2004	0,3255663	0,0870
1997	0,2805699	0,1320	2005	0,3278476	0,0848
1998	0,2797961	0,1328	2006	0,3288674	0,0837
1999	0,2814619	0,1311	2007	0,3294529	0,0831
2000	0,2892774	0,1233	2008	0,3183106	0,0943
2001	0,2928379	0,1198	2009	0,3090649	0,1035
2002	0,3003448	0,1123	2010	0,3104331	0,1022

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 4 plyne, že míra odvodů (daně a sociálního zabezpečení) se ve sledovaném období pohybovala v rozmezí od 27,57 do 32,95%. V roce 2007 byla aktuální nejbližší svému teoretickému optimu, naopak v roce 1995 byla nejdále svému teoretickému optimu. Ve sledovaném období nebyla míra odvodu v zakázaném pásmu.

Vypočítaný maximální daňový výnos (TAX_{max}) je možné porovnat s historickým výnosem, rozdíl těchto dvou hodnot představuje pak ztracenou příležitost, tj. částku, o kterou stát každý rok přichází tím, že stanovaná sazba odvodů je nižší než optimální. Byly použity reálné hodnoty, přepočtené na jednoho obyvatele, aby se zamezilo zkreslení vlivem inflace, změny počtu obyvatel. Hodnoty jsou vyjádřeny jako podíl k HDP pro zvýšení jejich vypovídací schopnosti⁵. (viz Tabulka č. 5).

Tabulka 5. Srovnání historického daňového výnosu (DV) a maximálně možného

Období	Historický DV [%HDP]	Maximálně možný DV [%HDP]	Ztracená příležitost [%HDP]
1995	23,50%	46,96%	-23,46%
1996	24,06%	45,07%	-21,01%
1997	24,56%	45,32%	-20,77%
1998	23,59%	45,60%	-22,01%
1999	23,92%	44,94%	-21,01%
2000	24,05%	43,29%	-19,23%
2001	23,97%	42,17%	-18,21%
2002	24,95%	41,33%	-16,38%
2003	26,15%	39,89%	-13,73%
2004	27,54%	38,21%	-10,67%
2005	27,05%	35,98%	-8,92%
2006	26,79%	33,78%	-6,99%
2007	26,92%	31,93%	-5,01%
2008	25,44%	31,44%	-6,00%
2009	25,04%	33,07%	-8,03%
2010	24,95%	32,46%	-7,51%

Zdroj: Euromonitor International, vlastní zpracování

Z tabulky č. 5 plyne, že daňový výnos se v historii pohyboval v rozmezí od 23,5 do 27,54% reálného HDP, zatímco maximální možný daňový výnos činil od 31,44 do 46,94% reálného HDP. Ztracená příležitost pak činila od 5,01 do 23,46% reálného HDP, její průměrná hodnota, za sledované období, činí 14,31% v porovnání s průměrnou hodnotou daňového výnosu 25,15% se jedná o významnou částku.

3 Diskuze

Co se týče specifické formy, jako nejvhodnější se jeví logaritmická - logaritmická specifická forma obecné rovnice (1). Dosahuje totiž nejvyšší hodnotu koeficientu determinace. Lineární - lineární a logaritmická - lineární forma dosahuje koeficientu determinace pod 90%, v souladu se Hsingem tento model nebudeme považovat za vhodný. Za mezní míru zdanění maximalizující daňový výnos lze považovat míru 41,26%. Tato hodnota plyne z aproximace časové řady a jedná se o teoretickou hodnotu. Laffer i Hsing vycházeli z konvenční ekonomické analýzy (užití předpokladu *ceteris paribus*), na jedné straně zkoumali vztah mezi daňovým výnosem a mírou zdanění. Jejich model byl tedy modelem jedno faktorovým. Předpokládali, že konečný důsledek růstu daňové sazby je oslabení pracovní aktivity jednotlivců. Heijman a van Ophem, 2005 tvrdí, že rostoucí míra zdanění vede k přesunu pracovní aktivity ve prospěch tzv. šedé ekonomiky. Rozšiřuje Lafferův model i o neoficiální příjmy. Aby bylo možné kvantifikovat míru zdanění, při které dochází k přesunu aktivit ve prospěch šedé ekonomiky, zavádí pojem ochoty platit daň. Přesunem pracovních aktivit ve prospěch šedé ekonomiky se blíže zabývá např. Sanyal, 2000. Zaměřuje se na motivaci auditorů vykonávajících daňovou kontrolu. Kdy je pro ně výhodnější odměna za dobře vykonanou práci (tj. potlačení daňového uniku) a kdy je výhodnější korupční jednání (vzít úplatek a připustit daňový únik). Navíc bere v potaz více úrovní auditu, které by možnosti korupčního jednání omezily, ale za cenu dodatečných nákladů. Je patrné, že vazba mezi daňovým výnosem a mírou zdanění je slabší, než předpokládal Laffer. Stanovení optimální sazby daně, která by vedla k maximalizaci daňového příjmu, je o to složitější. Empirické práce ukazují, že aktuální sazba daně je často mimo své optimum (Hsing,

1996, Van Ravenstein. Vijlbrief, 1988, Stuart, 1981). Jiné vysvětlení tohoto jevu nabízí např. Buchanan, Yoon (Buchanan, Yoon, 2003), kteří poukazují na motivy volby sazby daně zákonodárcem. Výsledná sazba daně je výsledek vyjednávacího procesu resp. koalic uvnitř vlády, které mají rozdílné motivy. Snaha o maximalizaci daňového výnosu je pouze jednou z mnoha.

4 Závěr

V článku se podařilo potvrdit, že kvadratická závislost mezi mírou zdanění a daňovým výnosem známá jako Lafferova křivka v podmínkách České republiky existuje. Tuto křivku lze nejlépe popsat rovnicí ve tvaru:

$$\ln(TAX_t) = -7,7147 \cdot (\ln RATE_t) - 4,3574 \cdot (\ln RATE_t)^2 + 8,2225$$

Tato rovnice splňuje nároky kladené Hsingem, aby její graf mohl být prohlášen za Lafferovu křivku. K jejímu odhadu jsme použili obdobnou metodologii, jako užil Hsing, 1996 pro USA. Platnost jeho předpokladů (volbu nezávislé a závislé proměnné) jsme prověřili pro tuzemské podmínky. Maximum této funkce představuje sazbu daně a odvodů na sociální zabezpečení maximalizující takto získaný výnos, maxima je dosaženo při sazbě 41,26%, teoretická hodnota maxima výnosu pak činí 113 231 mil. Kč (ve stálých cenách roku 2010). Aktuálně platná sazba daně v letech 1995 až 2010 byla nižší než tato teoretická hodnota. Z tohoto lze usuzovat, že v daném období byl výnos z daně z příjmu fyzických osob a výnos ze sociálního zabezpečení nižší než maximálně možný. Z rozdílu mezi těmito hodnotami, se lze pokusit kvantifikovat ztracenou příležitost v procentech reálného HDP. Tato ztracená příležitost ve sledovaném období činí průměrně asi 14,31%, v porovnání s průměrnou hodnotou daňového výnosu 25,15% se jedná o významnou částku. Tato ztracená příležitost daňového výnosu představuje jednu z příčin rostoucího zadlužení země a problému rozpočtů sociálního zabezpečení.

Literatura

- [1] BUCHANAN, James ; YOON, Yong J. Majoritarian exploitation of the fiscal commons: general taxes-differential transfers. *European Journal of Political Economy*. 2003, 20, 1, s. 73-90. ISSN 0176-2680.
- [2] *Euromonitor International : Annual Gross Income* [online databáze]. 2011 [cit. 2011-10-19]. Dostupné z WWW: < <http://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Statistics/Statistics.aspx>>.
- [3] *Euromonitor International : Public Debt as % of GDP* [online databáze]. 2011 [cit. 2011-10-19]. Dostupné z WWW: < <http://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Statistics/Statistics.aspx>>.
- [4] *Euromonitor International : Tax and Social Security Contributions* [online databáze]. 2011 [cit. 2011-10-19]. Dostupné z WWW: < <http://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Statistics/Statistics.aspx>>.
- [5] *Euromonitor International : Total GDP* [online databáze]. 2011 [cit. 2011-10-19]. Dostupné z WWW: < <http://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Statistics/Statistics.aspx>>.
- [6] HEIJMAN, Wim .J. M.; VAN OPHEM, Johan .A. C. . Willingness to pay tax: The Laffer curve revisited for 12 OECD countries. *Journal of Socio-Economics*. 2005, 34, 5, s. 714-723. ISSN 1053-5357.

- [7] HINDLS, Richard, et al. **Statistika pro ekonomy**. [s.l.] : [s.n.], 2006. 415 s. ISBN 80-86946-16-9.
- [8] HOLMAN, Robert. **Ekonomie**. 3rd ed. Praha : C. H. Beck, 2002. 714 s. ISBN 80-7179-681-6.
- [9] HSING, Yu. Estimating the laffer curve and policy implications. **Journal of Socio-Economics**. 1996, 25, 3, s. 395-401. ISSN 1053-5357.
- [10] JUREČKA, Jan. Poznámky k posudkům na ocenění podniku výnosovou metodou. **Český finanční a účetní časopis**. 2008, 3, 4, s. 51-60. ISSN 1802-2200.
- [11] LAFFER, Arthur. The Laffer Curve: Past, Present, and Future. **Backgrounder** [online]. 2004, 1765, [cit. 2011-10-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.heritage.org/research/reports/2004/06/the-laffer-curve-past-present-and-future>>.
- [12] MARČEK, Dušan; PANČÍKOVÁ, Lucia; MARČEK, Milan. **Ekonometria a soft computing**. [s.l.] : [s.n.], 2008. 271 s. ISBN 978-80-8070-746-0.
- [13] MAREK, Luboš, et al. **Statistika pro ekonomy : aplikace**. druhé. Praha : [s.n.], 2007. 485 s. ISBN 978-80-86946-40-5.
- [14] MAŘÍK, Miloš. **Metody oceňování podniku : Proces ocenění základní metody a postupy**. 2nd ed. Praha : EKOPRESS, 2007. 492 s. ISBN 978-80-86929-32-3.
- [15] ŘEZANKOVÁ,, Hana, et al. **Interaktivní učebnice statistiky** [online]. [s.l.] : [s.n.], 2001 [cit. 2011-05-09]. Celkový F-test, s. . Dostupné z WWW: < <http://iastat.vse.cz/regrese/Regrese8.htm> >.
- [16] ŘEZANKOVÁ,, Hana, et al. **Interaktivní učebnice statistiky** [online]. [s.l.] : [s.n.], 2001 [cit. 2011-05-09]. Index determinace, s. . Dostupné z WWW: < <http://iastat.vse.cz/regrese/Regrese9.htm> >.
- [17] SANYAL, Amal. Audit Hierarchy in a Corrupt Tax Administration. **Journal of Comparative Economics**. 2000, 28, 2, s. 364-378. ISSN 0147-5967.
- [18] STUART, Charles. Swedish tax rates, labor supply and tax revenues.. **Journal of Political Economy**. 1981, 89, 5, s. 1020-38. ISSN 00223808.
- [19] VAN RAVESTEIN, A.; VIJLBRIEF, H. Welfare cost of higher tax rates: An empirical Laffer curve for the Netherlands. **De Economist**. 1988, 136, 2, s. 205-219. ISSN 0013-063X.

Poznámky:

- 1 V anglosaské oblasti se nezávislá proměnná nanáší na svislou osu a závislá proměnná na vodorovnou osu.
- 2 *M.E = Mean Error, M.S.E. = Mean Squared Error, M.A.E. = Mean Absolute Error, M.A.P.E. = Mean Absolute Percentage Error*
- 3 RMTR = Revenue Maximizing Tax Rate
- 4 Autoři Mařík a Jurečka doporučují index determinace jako vhodné měřítko pro výběr trendu pro prognózu tržeb. Zde se jedná o analogickou aplikaci.
- 5 Mezi vývojem HDP a daňového výnosu je poměrně silná korelace, měřeno Pearsonovým koeficientem 0,7985. (Viz. Tabulka č. 1).

Kontakt na autora:

Ing. Michal Karas

karas@fbm.vutbr.cz

Ústav financí

Fakulta podnikatelská

Vysoké učení technické v Brně

Kolejní 2906/4

612 00 Brno

Krátká informace o autorech: Autor působí jako interní doktorand na Fakultě podnikatelské VUT v Brně, v rámci svého doktorského studia se zabývá problematikou finančního řízení podniku, zejména metodami hodnocení úvěrového rizika podniku.

**OPTIMALIZACE VÝUKY PLÁNOVÁNÍ VÝROBY (TPV2000) Z POHLEDU ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU
OPTIMIZATION OF PRODUCTION PLANNING EDUCATION (TPV2000) FROM THE PERSPECTIVE OF
KNOWLEDGE MANAGEMENT**

Marie JUROVÁ, Ekaterina CHYTILOVÁ, E., Tomáš ŠUPINA

Vysoké Učení Technické v Brně, Fakulta Podnikatelská

Anotace: Základním cílem vzdělávání je možnost praktického využití znalosti a dovedností. Praktický aspekt je zvláště aktuální v současné době, kdy probíhá intenzivní vývoj vědy a techniky, stalý vývoj ICT v podmínkách tržní globalizace.

V květnu 2011 na FP mezi studenty bakalářského studia byl proveden primární kvantitativní výzkum s cílem určit nedostatky stávající výuky v oblasti přípravy výroby a konkrétně výuky v laboratoři informačním produktem TPV2000. K tomu byla provedena řada rozhovorů s představiteli partnerských firem o požadavcích k absolventům. Na základě dat z obou výzkumů byla provedena analýza nabídky a poptávky znalostí v oblasti plánování výrobních procesů. V tomto článku představeny výsledky provedeného výzkumu.

Autoři si uvědomují nedostatky stávající výuky z pohledu jejich aplikace v praxi. Výsledkem článku jsou předloženy prvky výuky, které navýší znalosti budoucích manažerů, přidají k znalostem komplexní charakter a možnost používat nabyté znalosti při operativním plánování výroby. V článku bude představena případová studie ve formě komplexního příkladu, která napomáhá systematizovat znalosti v přípravě výroby a integrovat je do jiných ekonomických disciplín.

Abstract: The basic goal of education lies in developing the ability to apply gained knowledge and skills in practice. Today, at the time of intense development of science and technology and of steady growth of ICT under conditions of global market, practical application becomes a particularly topical issue.

In May 2011, there was a primary quantitative research conducted among students of bachelor study programme at FBM. The aim was to identify flaws in current job engineering education, specifically concerning education through the means of the TPV2000 information product in laboratories. A number of representatives of partner companies were interviewed regarding demands placed on graduates. Data extracted from both of the studies served as grounds for subsequent analysis of knowledge supply and demand in the production process planning field. The present study introduces the outcomes of the research.

The authors of the article are aware of the flaws in the existing education regarding its practical application. The article proposes new aspects of education which will increase the future managers' knowledge, its complexity and the possibilities for further practical application in the field of operational production planning. The article presents a complex case study to help systematize job engineering knowledge and integrate it into other economic disciplines.

Klíčová slova: TPV2000, znalostní management, případová studie, vysokoškolské vzdělání, aplikace teoretických znalostí v praxi.

Keywords: TPV2000, knowledge management, case study, higher education, practical application of theoretical knowledge.

Introduction:

The mission of education, and university education in particular, lies in enhancing practical application of theoretical knowledge and in hastening a graduate's adaptation to job conditions. This aspect is especially topical today, at times characterized by intense development of science and technology and by steady proliferation of information and communication technologies under the conditions of globalization.

At both the graduate and the undergraduate levels, the education at the Faculty of Business and Management at the University of Technology in Brno takes place predominantly through laboratory practice, employing ICT products which have been either purchased from firms or provided by varied companies specifically for the purposes of educational. These ICT products are deployed into specific conditions of various business entities. We conducted a number of interviews with company representatives which were focused on requirements placed on fresh graduates entering their first job position. The resulting data has been subsequently used to analyse the supply and demand of knowledge in one of the selected areas – the field of job engineering organization.

The outcome suggested that changes in the existing conduct of laboratory practice utilizing TPV 2000 were needed. These changes are expected to increase the knowledge of future managers, adding complex character to the knowledge and skills the students gain throughout their education. Besides that, they also focus on the practical application of the obtained knowledge in the field of job engineering organization, production process planning and economics of products used to evaluate outputs of production processes. The goal of proposed solution is a draw up of a complex overview case study which will help systematize job engineering knowledge and related areas of production business entities. At the same time, the study will provide integration with other management-economic disciplines.

Existing State of Education at FBM BUT:

The prime demand placed on university education today is connecting educational process with practice. Faculty of Business and Management UT in Brno connects theory with practice through varied excursions in production plants, utilizing modern information technology products in the educational process and through complex solutions for subjects related in content. In addition to this, second and third year undergraduate students undertake a compulsory two weeks' internship at various firms. Using experience acquired during their internship, the students then write seminar papers based on a common assignment. It is essential that the students develop the ability to evaluate selected activities in production plants and to apply the gained knowledge in their future thesis. The present study focuses mainly on demands placed on knowledge and skills of economic graduates, who are expected to find vacancies in production plants (purchasing agent, production manager, logistician, supply manager etc.).

The bachelor study programme of Economics and Process Management at the Faculty of Business and Management offers a range of successive compulsory courses related to production control. Logistics is a follow-up to Job Engineering Organization and Corporate Information Systems. Production Management is related to Supply Management and Quality of Production Process. Project Management is related to Process Management.

The quality of bachelor study programme graduates increases mainly with active utilization of information technology products. Within the frame of Job Engineering Organization course, students work with the TPV2000 software in computer laboratories. Within Process Management course, students work with ARIS software. Within Project Management course, students of bachelor study programme work with MS Project 2007. Within Production Management course, students work with the OR-System software.

Demands of Potential Employers of Production Business Entities Placed on Bachelor Study Programme Graduates

A list of requirements concerning bachelor study programme graduates has been formed after interviews with partner companies representatives.

Outcomes show that requirements placed on graduates differ according to a size of the respective business:

Micro- and small-level businesses, where the majority is family business, emphasize broad span of knowledge. At the same time, a potential employee is not required to show deep knowledge in their individual fields of expertise. This is due to the fact that in businesses of this kind, one employee is usually in charge of several different areas of business activities. Graduate focused on the technical approach should have their knowledge complemented by management skills focused on individual areas of business. Small businesses look out for managers with technical-management specialization.

Bigger businesses emphasize deep knowledge in specific area, while detailed grasp of other spheres is not sought after in fresh graduates. This is due to organizational structure of bigger business where the employee is often in charge of a specific process or function and needs to have as profound knowledge and skills as possible. Therefore, when it comes to excursion planning, bigger businesses are preferred in order for bachelor study programme graduates to have as much information as possible at their disposal.

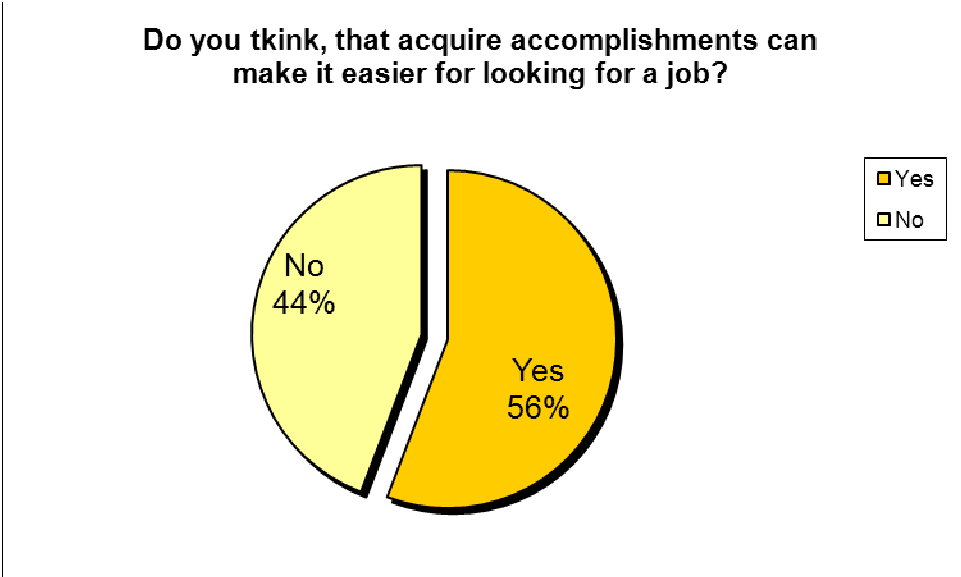
Internal training is also a new trend, encompassing courses of lifelong learning, seminars and workshops and also certifications of individual workplaces or workers.

This trend became one of the impulses for a research focused on dissatisfaction of employers concerning standards of higher education.

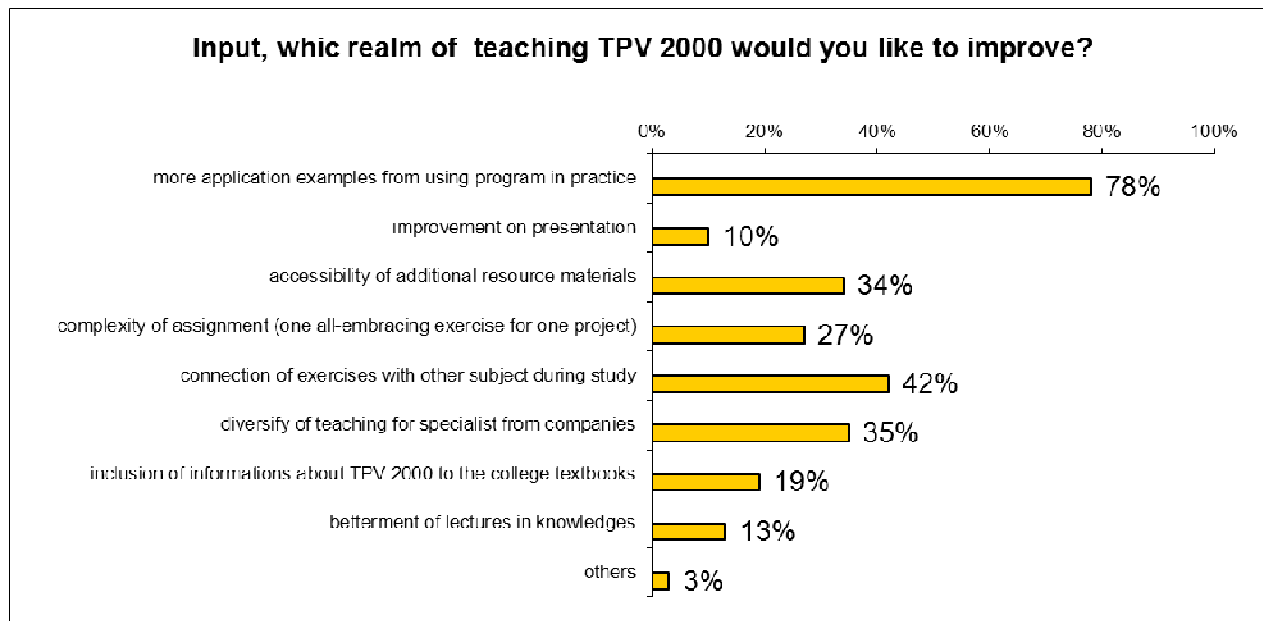
Output Analysis of Primary Quantitative Research Aimed at Students

Study conducted by the Deloitte company in the Czech Republic and another four countries [1] showed that approximately two fifths of university students in the Czech Republic are discontent with the way the educational institutions prepare them for subsequent practice. Respondents of the study stated that the existing system of higher education does not prepare them adequately for later practice and 70 percent of students expressed discontent with the quality of job hunting preparation.

Simultaneously with improvement in higher education graduates' adaptation, mainly bachelor study programme graduates, there has been an educational innovation process started focused on the course of Job Engineering Organization. A primary quantitative survey has been employed for detecting flaws of current education in the respective course. Respondents were chosen from among bachelor study programme students, who have completed the course during the past academic year when the TPV 2000 software was first applied for educational purposes. A questionnaire was applied to gather required data. Individual questions were formulated by teachers on basis of interviews with skilled practitioners. Source information for the questionnaire were gathered mostly personally, by the teachers who accompanied the students in the course of numerous excursions in business entities. In general, students viewed this laboratory practice as beneficial, with only 18% of students thinking that skills acquired during the practice will not help them at the job market. Over a half of respondents who completed the course with TPV 2000 software think that they will utilize the knowledge gained during their laboratory practice in future. TPV 2000 software is now utilized by an increasing number of engineering and electrical engineering companies in the Czech Republic and Slovakia. An example of notable users of TPV 2000 is ČEZ Energoservis s.r.o., ŠKODA TVC s.r.o., Matador Automotive, AŽD Praha, s.r.o. DI Industriál s.r.o. and others. Students visited some of these companies during excursions. Altogether 44% of respondents are certain that they can apply the knowledge they gained not only directly in practice but also in other courses of bachelor study programme. More than three fourths of respondents think that present education on the topic lacks in practical examples. Nearly half of respondents see a space for improvement in enhancing continuity and relatedness to other courses of bachelor study programme. To the contrary, students see least flaws in quality of presentations and knowledge of instructors.



Source: Authors



Source: Authors

Recommendations for the Educational Process

On grounds of primary research analysis and analysis of current state of pedagogical process in the course of Job Engineering Organization the authors recommend the following procedure:

- ✓ More practical examples to be solved during the course of studies,
- ✓ Creation of a complex case study in a range of bachelor programme courses (e.g. product design and realization can be connected with process management knowledge, project management, product management, logistics, production process quality, supply management etc.),
- ✓ Creation of a complex example for the purpose of the course (in case of the Job Engineering Organization course, the example ought to relate work with technical documentation, calculation of material usage standard, calculation of capacity utilization standard, calculation of workplace layout while designing production system and product calculation),
- ✓ Sustaining and development of simulation processes in education.

Discussion:

Feedback from students is crucial for development of university education and its future incorporation into practical life. Some of the employers today do not acknowledge bachelor study programme graduates as academically qualified experts. One of the questions for further research is: "How to persuade practice that bachelor degree in itself is a completed stage of university education?"

Subsequent research will focus on solving following questions: "What size and sphere of business requires graduates with bachelor's degree?"

"Which management positions ought to be filled with a graduate with master's degree at his first set out to practice?"

"What are the grounds of a tendency for company's own internal education and what is the role of university in educational process today?"

Literature:

- [1] BLAŽEWICZ, J., ECKER, K. H., PESCH, E., SCHMIDT, G., WEGLARZ, J. *Scheduling Computer and Manufacturing Processes*. Berlin Springer 2001, 485s., ISBN 3-540-41931-4
- [2] Czech Press Office. Two fifths of students are dissatisfied with preparation for practice. **HR Expert** [online]. 18. 5. 2011, 1, [cit. 2011-10-18]. Available at WWW: <<http://www.hrexpert.cz/ziskavani-a-vyber-zamestnancu/aktuality/dve-petiny-studentu-nejsou-spokojeny-s-pripravou-do-praxe.html>>.
- [3] JUROVÁ, M. *Organizace přípravy výroby*. Brno CERM, akademické nakladatelství 2008, 102s, ISBN 978-80-214-3945-7
- [4] JUROVA, M. *Production Management*, Brno CERM, akademické nakladatelství 2006, 196s. ISBN 80-214-2359-5
- [5] SCHULTE, CH. *Komplex IT/ project management*. New York CSC Press 2010, 314s. ISBN 0-8493-1932-3
- [6] UČEŇ, P. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha GRADA Publishing 2008, 190s. ISBN 978-80-247-2472-0

Prof. Ing. Marie Jurová, CSc,

Department of Management
Faculty Business and Management,
Brno University of Technology, Kolejní 4, 61200 Brno, Czech Republic,
Tel. 05 41142691, Fax 05 4114 2105
E-mail: jurova@fbm.vutbr.cz

Ing. Ekaterina Chytilová

Department of Management
Faculty Business and Management,
Brno University of Technology, Kolejní 4, 61200 Brno, Czech Republic,
Tel. +420773030084
E-mail: sutormina@fbm.vutbr.cz

Ing. Tomáš Šupina

Department of Management
Faculty Business and Management,
Brno University of Technology, Kolejní 4, 61200 Brno, Czech Republic,
Tel. +420608632212
E-mail: supina@fbm.vutbr.cz

Krátká informace o autorech:

Prof. Ing. Marie Jurová, CSc jmenována profesorkou prezidentem SR získala v 13.června 2005. V současnosti své pedagogické působení má zaměřené do oblasti podnikové ekonomiky, řízení výrobních procesů, logistiky, managementu a ekonomiky podnikání. V pedagogickém procesu garantuje a přednáší jak v bakalářském, magisterském, tak i doktorském studiu.

Ekaterina Chytilova je studentkou 4 ročníku doktorského studia na Fakultě Podnikatelské, absolventkou magisterského studia na Iževské Statní Technické Univerzitě (Ruská Federace). Oblast odborného zaměření- řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů, plánování diskontinuální zakázkové výroby v malých a středních podnicích, hodnocení dodavatelů prvního stupně.

Ing. Tomáš Šupina je studentem druhého ročníku doktorského studia na Fakultě Podnikatelské na VUT v Brně, absolventem magisterského studia na Materiálovotechnologickej fakultě STU Bratislava Oblast odborného zaměření- řízení výrobních procesů, informační technologií ve výrobních podnicích, technologická příprava strojírenské výroby.

ORGANIZOVÁNÍ DIVADELNÍ ČINNOSTI ZA PRVNÍ REPUBLIKY ORGANISING THEATRE ACTIVITIES IN THE FIRST REPUBLIC

Jana Švubová

Katedra institucionální ekonomie NF VŠE

Abstrakt: *Právní forma každé instituce její fungování do značné míry ovlivňuje. Proces transformace příspěvkových divadel na (nejčastěji) obecně prospěšné společnosti vyvolal v hl. městě řadu kontroverzí. V září 2011 byl zastaven, fungování těchto divadel se neustále potýká s řadou potíží. Inspiraci k vylepšení současného stavu je možné čerpat z naší historie. Příspěvek přibližuje tradici organizování divadelní činnosti v období první republiky, zejména tehdejšího koncesního systému. Nejprve válka a poté nastupující komunistický režim daný model ukončil. Stát postupně přebíral hlavní roli jak ve zřizování divadel, tak jejich správě, financování i schvalování ideologicky vhodných představení. Relikt příspěvkové organizace a s tím související vztah státu a divadla, resp. míru účasti státu na něm, si z komunistické minulosti české divadlo nese dodnes.*

Abstract: *The legal form of every institution influences its functioning to a great extent. Transformation of the theatres (originally allowance organisations) into (mostly) public service companies was in the City of Prague accompanied with a controversy. The transformation was stopped in September 2011, however the running of the allowance organisation still has to face many problems. Our history offers inspiration how to improve the present situation. This paper deals with the tradition of organising the theatre activities in the First Republic, particularly outlines the system of concessions. At first this system was interrupted by the war and then stopped by communism. The state played the main role in establishing, financing and managing of the theatres and even in endorsing of ideological suitable plays. Till now the allowance organisations and the relationship between state and theatres (or more precisely the extent of the state in this particular branch) cause problems for the Czech theatre.*

Klíčová slova: *příspěvková organizace, právní forma, kulturní politika, koncese*

Keywords: *allowance organisation, legal form, cultural policy, concession*

Úvod

Institucionální a právní rámec zásadně ovlivňuje „život“ divadla, jeho financování a provoz. Do značné míry je pak rozhodující i způsob, jakým jsou rozdělovány veřejné prostředky k podpoře kultury. Převažující právní formou v oblasti divadelnictví (potažmo v kulturním sektoru obecně) je příspěvková organizace, která ale vykazuje četná negativa.

Divadelní činnost v současném právním rámci

V základním dělení nejčastěji rozlišujeme sféru „komerční“ a „neziskovou“. K neziskovým organizacím řadíme obecně prospěšné společnosti, občanská sdružení, zvláštním typem jsou příspěvkové organizace (typicky divadla a galerie). Společnost s ručením omezeným a akciová společnost pak reprezentují oblast „komerční“. Obě zmíněné organizace mohou být na rozdíl od ostatních obchodních společností založeny i za jiným účelem než je podnikání¹. Možností je i provozování divadla jednotlivcem, fyzickou osobou (jakožto volná živnost dle živnostenského zákona). V kulturní oblasti jsou časté obecně prospěšné společnosti, na něž byla ve většině případů transformována příspěvková divadla v hl. m. Praze.

Příspěvkové organizace lze řadit mezi subjekty neziskové sféry, zároveň ale vykazují jistá specifika – především se jedná o napojení jejich rozpočtu na rozpočet zřizovatele. Právní forma příspěvkové organizace byla fakticky jedinou možností provozování divadla od roku 1948 do roku 1989. Samotné označení „příspěvková“ není příliš šťastné – zřizovatel neposkytuje pouhý příspěvek na provoz určité nezávislé instituce, nýbrž podstatnou část příjmů organizace, která je na svém zřizovateli závislá². Dále má možnost uplatňovat na ni přímý vliv, samostatné rozhodování je omezené. Zaměstnanci divadla jsou de facto zaměstnanci města. Právě závislost na fixních platových poměrech, tarifních mzdách, mzdových regulacích a limitech pracovních míst může vést ke ztrátě umělecké invence, snížení kvality produkováných představení, odchodu osobností z dané sféry. Problematická je otázka hospodaření s tzv. svěřeným majetkem. Obtížnější je i jejich pozice ve vztahu k soukromému sektoru v otázce fundraisingu.

Příspěvková organizace je optimální právní formou pro společnost divadelního monopolu, z ekonomického pohledu je přetrvávající existence neobhajitelná.

Kulturní politika

Kulturní politikou rozumíme určitou snahu či záměr státu v oblasti kultury, klíčové je ustanovení o jeho roli a velikosti v daném sektoru³. Nejdůležitějšími dokumenty ČR v otázce kulturní politiky je Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007 – 2013 a dále Kulturní politika České republiky na léta 2009 – 2014.

Svou vlastní koncepci kulturní politiky má i hl. město Praha (dále HMP). Z jeho rozpočtu každoročně putuje cca 5 % na podporu kultury (cca jedna miliarda korun). Tyto prostředky jsou vynakládány formou neinvestičních a investičních příspěvků kulturním organizacím zřizovaným městem, prostřednictvím grantového systému, na partnerství HMP při pořádání kulturních akcí, dále jako finanční příspěvky městským částem a patří sem také dary⁴.

Jedním z nástrojů realizace kulturní politiky je grantový systém, jehož prostřednictvím jsou prostředky rozdělovány třemi cestami – jedná se o víceletou podporu kontinuální činnosti subjektů sídlících v objektech HMP, o víceletou podporu kontinuální činnosti subjektů nesídlících v objektech HMP a poslední možnost představují tzv. roční granty (chápané jako tzv. projektové financování). Do grantového řízení se mohou přihlásit všechny subjekty, a to bez ohledu na jejich právní formu. Granty

jsou přidělovány výlučně na neinvestiční výdaje vzniklé v souvislosti s realizací projektu. Zároveň platí, že hospodaření s grantem je hospodařením s veřejnými prostředky, a jako takové podléhá veřejné kontrole⁵. Na poskytnutí grantu není právní nárok, přihlášky ze všech kategorií posuzuje jedna komise, přičemž své rozhodnutí je povinna zdůvodnit.

Vývoj právního a institucionálního prostředí

Léta svobody

System provozování profesionálního divadla tak, jak byl utvářen od konce 18. století, nedoznal až do roku 1945 podstatných změn. V zásadě fungoval na principu udělování koncesí, částečně byla přítomna i cenzura. Divadlo směla provozovat taková fyzická osoba, která vyhověla všem požadavkům pro získání koncese. Dohled nad divadelní produkcí vykonávala místně příslušná policejní ředitelství. Tyto zásady se znovu objevují i v tzv. Divadelním řádu (známý je také jako Bachova vyhláška) z 25. listopadu 1850 (č. 454 ř. z.) a v jeho prováděcím nařízení č. 200 z 26. prosince 1851⁶. Tato norma obsahovala pravidla, jež měla zabránit konání nevhodných představení, zahrnovala i otázku bezpečnosti stavby a stanovovala podmínky k získání koncesního oprávnění aj. Jak dále uvádí Herman⁷, byly divadelní koncese obdobou živnostenských koncesí. Ty definoval živnostenský řád Rakouska – Uherska z roku 1858. Oficiálně z oblasti svého působení (konkrétně v § 5) sice divadla vyjímá, ve skutečnosti se ovšem provozování divadla řídilo právě zmíněným zákonem. Celkově daný systém vycházel ze tří na sobě navzájem nezávislých povolení k provozování divadla – existovaly tzv. reální koncese (ty opravňovaly zřízení divadla jakožto budovy), dále divadelní koncese, které obsahovaly oprávnění ke konání divadelního představení, a každé uváděné představení ještě podléhalo procesu cenzury⁸. Daný systém se vyznačoval několika znaky⁹ – především svou adresností (všechna výše uvedená povolení byla vydávána na konkrétní fyzickou osobu), dále aktuálností (vydávání potvrzení jen na jistou omezenou dobu – zpravidla se jednalo o sezónu) a také tím, že byl decentralistický (o vydání povolení tedy nerozhodovaly centrální orgány). Veřejná správa sice podporovala nejvýznamnější kulturní instituce, popř. dokonce i zadávala některé zakázky na podstatné veřejné stavby některým umělcům, dominantní roli však stále hrál sektor soukromý¹⁰. Rozhodování o výši podpory pak leželo na jednotlivých obcích, které k ní přistupovaly v závislosti na svých finančních možnostech a preferencích. Výraznou roli hrálo v podpoře kultury také dobrovolnictví a mecenášství. Svě místo zde měl i sektor neziskový. Éra 20. let se nesla ve znamení optimismu a rozkvětu společnosti, s čímž šel ruku v ruce i rozvoj divadel, a to i bez nutnosti výraznější státní podpory. Určité tendence ke státnímu/městskému zřizování divadla se sice projevovaly (zejm. pak po zestátnění hlavních reprezentativních scén¹¹), nebyly však úspěšné. Určité formy podpor a subvencí přesto existovaly. Jednalo se např. o nejrůznější státní, ministerskou (přidělování tvůrčích cen, popř. stipendií) a zemskou podporu¹². Ta byla udělována na základě přesvědčení, že „země Česká vedle svých povinností k potřebám hmotným má stejně naléhavé povinnosti k hodnotám duchovním“¹³. Od roku 1931 pak byla zemským výborem pravidelně vyčleňována určitá částka z rozpočtu, která byla na základě předem stanovených kritérií rozdělována divadelním společenstvem. Divadla ale nebyla svými rozpočty bezprostředně navázána na rozpočty měst. Až do roku 1945 zůstává Národní divadlo jediným subjektem, který je přímo provozován některým z orgánů státní správy¹⁴. Bachova vyhláška přetrvávala i po dobu první republiky, ovšem díky své relativně vysoké volnosti výkladu byla lehce zneužitelná státní mocí a mimo jiné posloužila jako jeden z důvodů pro uzavření Osvobozeného divadla v roce 1938.

Na základě již zmíněných koncesí bylo divadelní podnikání založeno na podnikatelském principu. Realizován byl různě – divadlo mohlo být postaveno na osobě ředitele (podnikatel vlastní koncesi – např. Osvobozené divadlo) či být provozováno jako družstvo nebo společnost (k tomuto typu se hlásil např. E. F. Burian, nicméně vlastníkem koncese byl on sám). I městská či zemská divadla, která byla provozována družstvy, ke svému provozu potřebovala fyzickou osobu vlastní koncesí – nejčastěji tuto roli plnil ředitel divadla. Míra veřejné finanční účasti (a její případná konkrétní forma) na provozu divadel byla různá, známé jsou i krachy neúspěšných divadel. Celkově lze situaci let 1918 – 1945 shrnout takto. Existovaly tři typy provozu divadel – státní (sem spadalo pouze Národní divadlo), dále divadla stálá městská a zemská (ta již čerpala veřejné prostředky) a divadla soukromá, která fungovala bez nároků na dotace¹⁵.

V následujících letech již pozvolna začaly sílit hlasy po změně systému a jeho organizace. Výjimečnost divadla měla být stanovena i legislativně a ustanoven orgán, který by se dané problematice věnoval na centrální úrovni. Volné obchodování s koncesemi i autorskými právy k novým hrám vzbuzovalo mezi divadelníky rozpaky, samostatnou kapitolou se pak stal jejich požadavek sociálních jistot. Herman k tomu podotýká, že „obě bylo v našem prostředí spojováno nejčastěji s představou, že je to jakási morální povinnost společnosti, potažmo tedy státu, a ukázalo se, že to byla otevřená dvířka pro zřizovatelský model organizace divadla“¹⁶. Tyto snahy vyústily v několikero pokusů o formulování nového divadelního zákona, které ovšem vždy skončily neúspěchem. Důvodem byla především neschopnost divadelníků dohodnout se na takovém znění, které by odráželo jejich společné požadavky.

Na cestě k centrální autoritě

Součástí Košického vládního programu¹⁷ byly již určité kulturně-politické zásady. Ty se vyslovovaly pro co nejrychlejší zpřístupnění divadel veškerému obyvatelstvu¹⁸. Pro komunistický režim bylo nesmírně důležité divadlo, potažmo celou oblast umění, kontrolovat, cenzurovat a nezřídka také zneužívat ke své vlastní propagandě. Představovalo pro něj prostředek k „převýchově mas“, který neměl sloužit jen určité úzké skupině osob, ale „lidu a národu“. Kultura sloužící všem se postupně stává kulturou ideologickou, tj. ovlivněnou vládnoucí stranou. Obecné tendence prosazující se v celé společnosti se promítají i ve sféře kultury - rozhodování je centralizováno pod Ministerstvo školství a osvěty a Ministerstvo informací.

Uspořádání a pravidla let předválečných jsou zrušena přijetím vyhlášek tehdejšího ministra školství a národní osvěty Zdeňka Nejedlého v roce 1945. Prvním ministerským výnosem¹⁹ byly zrušeny divadelní koncese, produkční licence a správa a provoz divadel pak byly převedeny pod kompetence závodních rad. Druhým výnosem ministra Nejedlého²⁰ byla při ministerstvu zřízena tzv. divadelní rada, „která měla sloužit jako umělecký a kulturně - politický poradní sbor pro zásadní otázky divadelnictví“²¹. Nejedlého třetí divadelní výnos pak již taxativně vyjmenovává možné provozovatele divadel (pravomoci přebírá „stát, země, československá armáda, Ústřední rada odborů, Svaz české mládeže, města, družstva měst a družstva divadelníků a návštěvníků“²²). Provozování divadla fyzickými osobami bylo zakázáno.

Výsledky voleb v roce 1946 zkomplikovaly komunistickou přestavbu divadelního systému. Ministerstvo školství a národní osvěty přechází pod národní socialisty a ministrem se stává Jaroslav Stránský (1946 – 1948). V návrhu divadelního zákona z roku 1946 se snažil zachovat z bývalého systému především prvek koncesí a licencí, což ale narazilo na komunistický odpor. Návrh už ovšem

v souvislosti se zřizováním divadla zmiňuje jako eventuálního zřizovatele pouze stát nebo družstvo. Nicméně stále ještě ponechává možnost i jiného než jen čistě státního řízení a financování divadel²³. Především zachovává možnost zřizovat divadlo ve formě příspěvkové organizace na všech úrovních státní správy. Tyto kritizované části návrhu v zákoně zůstávají a 20. března 1948 je přijat zákon č. 32/1948 Sb., o zřizování divadel a divadelní činnosti. Podle něj je „k provozování divadla vždy třeba předchozího povolení zemského národního výboru“²⁴. Prostřednictvím národních výborů a jimi zaštiťovaných aktivit, příp. cestou ROH, byly ze sféry kultury vytlačeny soukromé subjekty, postupně bylo likvidováno i družstevní (skupinové) provozování divadel. Na krajské úrovni přešla správa kulturní činnosti na národní výbory, které byly ustanoveny již ústavním dekretem z roku 1944.

Stát si zajistil pozici výhradního zřizovatele²⁵ (v jeho kompetenci bylo i divadla uzavírat) a zajišťovatele finančních prostředků na činnost. Divadelní produkce nadále jím nebyla již jen ovlivňována, nýbrž řízena.

Částečné uvolnění poměrů přichází v 60. letech, ovšem naději střídá zmar srpna 1968. Následuje jen další utužení komunistické moci a zahájení procesu tzv. „normalizace poměrů ve společnosti“. V divadelní oblasti tento přístup stvrzuje přijetí nového zákona²⁷, silně poplatného režimu. Metody a postupy týkající se přidělování finančních prostředků, které v dnešní době působí nejvíce problémů, jsou nejčastěji právě dědictvím komunismu²⁸. Specifiky financování umění se nikdo nezabýval.

Obnova systému po roce 1989

Se zrušením národních výborů²⁹ přešlo řízení a také financování většiny divadel na města a samosprávné územní celky³⁰. Zásadním z hlediska financování kultury jako veřejné služby bylo přijetí zákona č. 367/1990 Sb., o obcích, který již „konstituoval obce jako samostatné subjekty práva, odlišné od státu“³¹. Právní úpravu příspěvkových organizací, zejm. jejich zakládání, spravování a financování, řešil nový zákon č. 576/1990 Sb., o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky České republiky a obcí v ČR.

V roce 1990 byly z divadelního zákona novelou odstraněny jeho nejspornější části, nově se divadelního podnikání mohl účastnit i soukromý či neziskový sektor. Kontroverzní divadelní zákon byl jako celek zrušen až zákonem č. 237/1995 Sb., o hromadné správě autorských práv a o změně a doplnění některých zákonů. V roce 2006 pak byl přijat zákon o podpoře kultury (zákon č. 203/2006 Sb.). Oblast divadla není v současné době upravena žádným specifickým (oborovým) zákonem.

České divadlo si s sebou stále nese mnoho nedořešených úkolů z komunistické minulosti. Jedná se zejména o relikty příspěvkové organizace³² a s tím související vztah státu a divadla, resp. míru účasti státu na něm. Rizikem pro budoucnost je i pomalé tempo transformace kulturních institucí, nedostatečnost či dokonce absence potřebné legislativy, stejně jako slabá spolupráce veřejného a soukromého sektoru.

Literatura

- [1] Černý F.: Kapitoly z dějin českého divadla, Academia, 2000, 412 stran, ISBN 80-200-0780-2
- [2] Grantový systém v oblasti kultury a umění 2010-2015, Magistrát HMP, Praha, 2009, [online], dostupné z [www: http://kultura.praha-mesto.cz/parent/81056_Grantovy-system-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-umeni-2010-2015](http://kultura.praha-mesto.cz/parent/81056_Grantovy-system-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-umeni-2010-2015)
- [3] Herman J.: O zřizování divadel v Čechách, Svět a divadlo, 1996, 7. roč., č. 5

- [4] Koncepce kulturní politiky hl. m. Prahy, Magistrát hl. m. Prahy, 2009, [online], dostupné z [www: kultura.praha-mesto.cz/68946 Koncepce-kulturni-politiky-hl-m-Prahy](http://www.kultura.praha-mesto.cz/68946_Koncepce-kulturni-politiky-hl-m-Prahy)
- [5] Mockovčiaková A.: Analýza vývoje decentralizace rozhodování o kultuře v České republice po roce 1993 se zaměřením na analýzu vlivu reformy veřejné správy na strukturu výdajů veřejných rozpočtů v oblasti kultury, NIPOS, 2006, Praha, ISBN 80-7086-200-0, [online], dostupné z [www: http://new.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/uvodnitextanalzy-strucnahistorieasoucasnost.pdf](http://new.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/uvodnitextanalzy-strucnahistorieasoucasnost.pdf)
- [6] Nekolný B.: Divadlo v České republice po roce 1989, Divadelní ústav, Praha, 2004, [online], dostupné z [www: www.divadlo.cz/koncepceumeni/Analzy/divadlo.doc](http://www.divadlo.cz/koncepceumeni/Analzy/divadlo.doc)
- [7] Simek S. S.: Financování českého divadla, Divadelní ústav, 2005, [online], dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=8641](http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=8641)
- [8] Wilmer S. E.: Decentralizace a kulturní demokracie, Svět a divadlo, 1998, 9. roč., č. 4

Zákony a výnosy:

Výnos č. B – 150.001– II z 8. června 1945

Výnos č. B - 150.002 – II ze dne 13. 6. 1945

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze

Zákon č. 157/2000 Sb., o přechodu některých věcí, práv a závazků z majetku ČR do majetku krajů

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,

Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů,

Zákon č. 279/1949 Sb., o finančním hospodaření národních výborů

Zákon č. 32/1948 Sb., o zřizování divadel a divadelní činnosti

Zákon č. 33/1978 Sb., o divadelní činnosti (divadelní zákon)

Zákon č. 367/1990 Sb., o obcích

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník ve znění pozdějších zákonů

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů

Poznámky:

- 1 Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 56

- 2 Pracovní materiál k veřejné diskuzi o přípravě transformace příspěvkových divadel, Divadelní ústav, 2001, Praha, 50 str., [online], str. 40, dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/transformace](http://www.divadlo.cz/transformace)
- 3 Evropským standardem v otázce výše příspěvku sektoru kultury je 1 % státního rozpočtu (v ČR cca 0,6 % státního rozpočtu).
- 4 Koncepce kulturní politiky hl. m. Prahy, Magistrát hl. m. Prahy, 2009, [online], str. 4, dostupné z [www: kultura.praha-mesto.cz/68946 Koncepce-kulturni-politiky-hl-m-Prahy](http://www.kultura.praha-mesto.cz/68946_Koncepce-kulturni-politiky-hl-m-Prahy)
- 5 Dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě
- 6 Herman J.: O zřizování divadel v Čechách, Svět a divadlo, 7. roč., 1996, č. 5, str. 161
- 7 Tamtéž, str. 162
- 8 Tamtéž, str. 159
- 9 Tamtéž, str. 163
- 10 Analýza vývoje decentralizace rozhodování o kultuře po roce 1993, NIPOS, Praha, 2008, ISBN 80-7086-200-0, [online], dostupné z [www: new.nipos-mk.cz/wp.../uvodnitextanalyzy-strucnahistorieasoucasnost.pdf](http://www.new.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/uvodnitextanalyzy-strucnahistorieasoucasnost.pdf)
- 11 Stalo se tak pouze v případě Národního divadla a to až v roce 1930 dle zákona č. 83/1929 Sb.
- 12 Herman J.: O zřizování divadel v Čechách, Svět a divadlo, 1996, 7. roč., č. 5, str. 164
- 13 Wilmer S. E.: Decentralizace a kulturní demokracie, Svět a divadlo, 1998, 9. roč., č. 4, str. 163
- 14 Herman J.: O zřizování divadel v Čechách, Svět a divadlo, 1996, 7. roč., č. 5, str. 165
- 15 Tamtéž, str. 164
- 16 Tamtéž, str. 157
- 17 Přiját 5. 4. 1945
- 18 Černý F.: Kapitoly z dějin českého divadla, Academia, 2000, 412 stran, ISBN 80-200-0780-2,
- 19 Výnos č. B – 150.001– II z 8. června 1945
- 20 Výnos č. B-150.002 – II ze dne 13. 6. 1945
- 21 Tamtéž, str. 165
- 22 Výnos č. B. 152.227/45-II z 27. července 1945
- 23 Pozdější novelizace ruší veškeré liberální prvky obsažené v zákonu.
Herman J.: O zřizování divadel v Čechách, Svět a divadlo, 1996, 7. roč., č. 5, str. 158
- 24 Zákon č. 32/1948 Sb., o zřizování divadel a divadelní činnosti, Paragraf 18.
Původní Stránského návrh vymezoval pod písmenem c) oprávněné subjekty jakožto „jiné nevýdělečné právnické osoby celostátního významu“. Jednalo se tedy o formulaci jednoznačnější.
- 25 V případě Národního divadla bylo zřizovatelem ministerstvo kultury, ostatní divadla spadala pod ministerstvo vnitra a krajské národní výbory (Herman J.: O zřizování divadel v Čechách, Svět a divadlo, 1996, 7. roč., č. 5)
- 26 Zákon č. 33/1978 Sb., o divadelní činnosti
- 27 Příspěvkové organizace, přidělování prostředků prostřednictvím příspěvku na činnost, zlepšený hospodářský výsledek aj
- 28 Zrušeny byly zákonem č. 425/1990 Sb., o okresních úřadech
- 29 Simek S. S.: Financing of the Czech Theatre/Financování českého divadla, Divadelní ústav, 2005, [online], dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=8641](http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=8641)
- 30 Mockovčiaková A.: Analýza vývoje decentralizace rozhodování o kultuře v České republice po roce 1993, NIPOS, 2006, Praha, ISBN 80-7086-200-0, dostupné z [www: http://new.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/uvodnitextanalyzy-strucnahistorieasoucasnost.pdf](http://new.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/uvodnitextanalyzy-strucnahistorieasoucasnost.pdf)

31 Podobnou právní formu z evropských států zná jen Řecko, částečně SRN.

Kontakt:

Ing. Jana Šubová

Katedra institucionální ekonomie NF VŠE, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3

svubova.jana@gmail.com

PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ BUSINESS EDUCATION

Bc. Kamila Jurásková

Katedra aplikované ekonomie FF UP v Olomouci

Anotace: *V současnosti prochází světový trh obdobím, kdy je pro podniky důležité rychle a pružně reagovat na jakékoliv změny, které dnešní situace na trhu přináší. Je nutné optimalizovat zdroje tak, aby byly co nejefektivněji využity. Je důležité řídit vztahy všech tří základních zdrojů, tj. finančních, materiálových a lidských. Vysoký význam se v tomto vztahu přikládá lidským zdrojům, které jsou silou, která koordinuje pohyb ostatních zdrojů. Lidské zdroje jsou největším bohatstvím podniku, které organizace mobilizuje k dosažení svého cíle. Přestože základní rozhodnutí dělá management společnosti, je nutné, aby všichni zaměstnanci organizace byli připraveni na změny, které manažerské rozhodnutí způsobí. To je důvodem, proč je pro podniky v současnosti velmi důležité soustředit se na správné řízení a rozvíjení tohoto zdroje, kterého dosáhne především vzděláváním a transferem informací. Touto problematikou se zabývá tento příspěvek.*

Abstract: *The world market is currently experiencing a period where it is important for companies to quickly and flexibly respond to any changes that today's market situation brings. It is necessary to optimize resources to be used as efficiently as possible. It is important to manage the relationship of the three basic resources- i.e. financial, material and human. High importance is paid on the human resources, which are the force that coordinates the movement of other sources. Human resources are the greatest asset of the company that mobilizes the organization to achieve its goals. Although the basic decision making of the company is made by management, it is essential that all employees of the organization should be ready for changes that cause the managerial decisions. That is the reason why it is currently very important for the business to focus on good government and development of this resource, which is reached by training and transference of information. This issue is discussed in this paper.*

Klíčová slova: *podnikové vzdělávání, metody vzdělávání, e-learning*

Keywords: *business education, methods of education, e-learning*

LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ROZVOJ

1.1 Základní pojmy

Vzdělávání a rozvoj lze charakterizovat jako poskytování příležitostí a možností zaměstnancům podniku k učení, osobnímu rozvoji a dalšímu vzdělávání. Důležitým prvkem těchto procesů je pak plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích akcí a programů s cílem zkvalitnit individuální, týmový a v konečném důsledku i podnikový výkon.

Podnikové vzdělávání pak je vzdělávacím procesem, který organizuje podnik. Můžeme do něj zahrnout vzdělávání v podniku nebo na pracovišti, ale i vzdělávání mimo podnik. Můžeme ho definovat jako postup, při kterém dochází ke změně pracovních návyků, zvýšení míry znalostí a

zkvalitnění dovedností, což má za cíl snížit diferenci mezi tím, co jsou zaměstnanci schopni podniku nabídnout a tím, co po nich organizace vyžaduje. Tedy rozdíl mezi subjektivní kvalifikací a kvalifikací objektivní. Důležitou složkou je i motivace zaměstnanců. Cílem podnikového vzdělávání by neměl být jen přenos poznatků a informací, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci, která je velmi účinným nástrojem motivace. Podnikové vzdělávání lze také popsat jako sjednocování cílů jednotlivce a organizace.

2. PROCES PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Aby podnik naplnil své cíle, a mohl se dále rozvíjet, je nutné, aby byl schopen reagovat flexibilně a byl připraven na možné změny, které mohou nepřipravené organizaci způsobit i katastrofální komplikace.

Je možné uvést mnoho důvodů, proč by organizace neměly podceňovat význam vzdělávacích programů pro zaměstnance. Těmi nejvýraznějšími jsou:

- změny na trhu,
- zvýšená nestálost podnikatelského prostředí,
- tlak na snižování nákladů,
- nutnost úpravy podnikové kultury,
- zvyšování bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci,
- globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit,
- změny žebříčků hodnot,
- změny organizace práce a změny v řízení
- rozvoj informačních technologií,
- trendy ve vývoji trhu práce,
- změny sortimentu výrobků nebo služeb,
- technologický rozvoj,
- potřeba efektivnějšího využití používaných technologií,
- zvyšování kvality výrobků nebo služeb,
- zaměření na růst kvality pracovního života.

Při rozhodování o způsobu organizace vzdělávání lidských zdrojů, by měl podnik vycházet z následujících zásad:

- K učení je nutné zaměstnance motivovat.
- Je potřeba stanovit normy, aby bylo možné kvantifikovat dosažený pokrok vzdělávaných jedinců a tím i zhodnotit efektivitu investice do vzdělávání.
- Nepodceňovat osobnost školitele, který nejenom vzdělává, ale v případě potřeby by měl být schopen vzdělávané osoby povzbudit a motivovat.
- Zaměstnanci by měli chápat vzdělávání jako užitečný proces a mít pocit uspokojení ze svých pokroků.
- Školení zaměstnanci by měly být aktivní nejen v rámci výuky, ale měli by se zapojit i do procesu vytváření vlastního rozvojového programu.

- Metody vzdělávání by měly být používány smysluplně, tak aby odrážely potřeby organizace, jedince i pracovního týmu.
- Klást důraz na skutečnost, že učení vyžaduje čas na osvojení si nových informací a proto by neměl ve vzdělávacích programech chybět prostor pro vyzkoušení nových poznatků.

Aby firemní vzdělávání přinášelo požadovaný efekt a nebylo zbytečnou investicí, musí být dobře organizované a systematické. K podnikovému vzdělávání je možné přistupovat dvěma způsoby. Jeden způsob vyžaduje stále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, sleduje cíle strategie vzdělávání a rozvoje a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Podstatné na tomto přístupu je skutečnost, že v podniku existuje jedna či více skupin zaměstnanců, kteří iniciují vzdělávání a vzdělávací akce a zajišťují jejich odbornou a organizační stránku.

Druhý přístup pouze definuje potřeby organizace a vytvoří specifický vzdělávací program tak, aby uspokojil požadavky společnosti na kvalitu zaměstnanců, aniž by dodržoval zásadu nepřetržitosti vzdělávacího cyklu.

Bez ohledu na rozdíly jednotlivých přístupů ke vzdělávacímu procesu v podniku lze definovat společné fáze systematického vzdělávání. *Většina teorií určuje 4 základní fáze:*

1. Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace.
2. Plánování vzdělávání.
3. Realizace vzdělávacího procesu.
4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacích programů a použitých metod.

3. METODY VZDĚLÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Označení metoda vzdělávání můžeme definovat jako způsob sdělování informací, který umožňuje a stimuluje efektivní učení a zároveň motivuje subjekt vzdělávacího procesu k tomu, aby pracoval na změnách svého chování.

Metody vzdělávání jsou nejčastěji rozdělovány podle:

- a) *aktivity posluchače*, a to směrem od pasivních metod výuky k aktivním metodám,
- b) *místa*, kde vzdělávání probíhá.

Při rozdělování metod podle **aktivity** posluchačů seřazujeme metody následovně:

PASIVNÍ



AKTIVNÍ

- Přednášky.
- Využití výukových filmů, videokonferencí, atd.
- Výuka pomocí výukového software.
- Řešení případových studií.
- Skupinová diskuse.
- Workshop.
- Zpracování projektů.
- Development Centre.
- Outdoor training.
- Koučování, mentorování, rotace práce.

Zaměstnanci preferují při vzdělávání nejčastěji aktivní metody, i když rozhodující váhu mají především cíl vzdělávacího procesu a konkrétní situace.

Podle **místa vzdělání** dělíme metody do tří základních skupin:

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti – metody „on the job“. K těmto metodám patří např. instruktáž při výkonu práce, rotace práce, koučování, mentorování, demonstrování.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště – metody „off the job“. K těmto metodám patří přednáška, skupinová diskuse, případová studie, hraní rolí, učení se hrou (outdoor training), učení se akcí, metoda otázek a odpovědí, pověření úkolem, projekty, workshop a další.

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště, např. výuka pomocí výukového software, zpracování projektů, učení pomocí videa či interaktivního videa, multimediální vzdělávání a další.

E-LEARNING

V posledních letech můžeme pozorovat výrazný růst obliby vzdělávání metodou, zvanou **e-learning**. S tímto způsobem vzdělávání se setkáváme od základní školy až po studium na vysoké škole a je využíváno i při dalším vzdělávání dospělých. Elektronické vzdělávání je v rámci procesu vzdělávání zaměstnanců využíváno v mnoha variantách.

V praxi to znamená distribuci datových nosičů, tedy CD, DVD disky, nebo paměťové disky

s uloženými studijními materiály, které slouží k opakování určitých celků studia. Výrazný vzestup popularity této formy studia přichází s prudkým rozvojem připojení k internetu, což umožňuje ukládání vzdělávacích dat a programů servery. To usnadňuje jejich jednoduchou distribuci k uživateli. V neposlední řadě se e-learning prosazuje jako čistě distanční forma vzdělávání, kdy jsou studující trvale odděleni od tutorů či lektorů a důraz je kladen zejména na samostudium. Tak definuje e-learning Průcha.

Eger naopak ve své práci dochází k názoru, že význam slova e-learning je v českých podmínkách nejasný a jeho definice nejednotná. Existuje totiž velké množství definic, které vymezují, co vlastně je e-learning. Jako vhodné se podle něj jeví vymezení pojmu jako vzdělávacího procesu, který je spojen s počítači a informačními a komunikačními technologiemi. Realizuje se ve vzdělávacím prostředí, vzdělávání probíhá za účelem dosažení vzdělávacích cílů. E-learning je zároveň vzdělávání spojené s počítačovou sítí, tedy intranetem neboli vnitřní sítí, internetem, ale i programovým vybavením, které práci v síti umožňuje.

4.1 Formy E-learningu

E-learning rozdělujeme na off-line a on-line variantu. On-line e-learning je formou vzdělávání, které využívá ke svému fungování počítačovou síť, ať již podnikový intranet nebo internet, v některých případech může být využita i síť mobilní.

V on-line formě e-learningu můžeme dále pozorovat dvě varianty. Jedná se o **synchronní** variantu, která vyžaduje kontinuální připojení k síti a umožňuje přímé propojení vzdělávaných subjektů s lektorem. Dochází zde tedy k reálnému propojení mezi pedagogem a studujícími v čase, což je podmínkou této varianty e-learningu. Je to tedy v podstatě distanční forma vzdělávání, která ovšem postrádá zásadní výhodu, kterou je podřízení vzdělávání vlastním časovým potřebám. Toto je vyváženo absencí negativních dopadů, která přináší absence přímé komunikace a okamžité zpětné vazby.

Druhá, tedy **asynchronní** varianta není závislá na trvalém připojení k síti. Výměna informací mezi vzdělávaným a vzdělávatelem je realizována pomocí jiných nástrojů komunikace se zpožděním (např. elektronická pošta apod.).

Off-line forma e-learningu pak nevyžaduje žádné připojení počítače k jakékoli síti. Výukové materiály jsou přístupné na datových nosičích, jako jsou paměťové karty, USB flash disky nebo již zmíněná CD nebo DVD. Vzhledem k prudkému rozvoji připojení k internetu, které dnes můžeme již považovat za standardní nástroj firemní komunikace, můžeme konstatovat, že použití off-line formy e-learningu je na ústupu a v budoucnosti bude spíše výjimkou.

4.2 Výhody a nevýhody

E-learning je formou vzdělávání, která přináší mnoho výhod. Za ty nejdůležitější považuji zejména možnost studovat ve vlastním prostředí, přizpůsobovat vzdělávání vlastním časovým potřebám, možnost přístupu k informacím z jakéhokoliv počítače, což zvyšuje nezávislost na určitém prostoru. Trefně tak vystihuje e-learning Průcha, který připomíná, že pokud je vzdělávaný subjekt vybaven potřebnou technikou, nemusí vůbec vytáhnout paty z domova. V poslední době se dostává do popředí především výhoda úspor cestovních nákladů, které by vznikaly při dojíždění za lektorem a hlavně možnost proškolení velké množství lidí s využitím menšího objemu financí.

Při úvaze nad nevýhodami je pak nutné zdůraznit vyšší počáteční náklady při zavádění této formy výuky, absenci osobního kontaktu mezi studujícími a mezi studujícími a lektorem. Dalšími nevýhodami mohou být příliš statické programové vybavení, limitovanost interaktivních prvků a možné potíže při přenosu videí nebo jiných grafických prvků. S ohledem na současný rozvoj rychlosti internetového připojení s možností přenosu stále většího objemu dat je možné se domnívat, že tato nevýhoda bude brzy minulostí.

Problematickou se může při tomto způsobu vzdělávání jevit i plynulost komunikace s lektorem, protože lektor se musí se vzdělávaným subjektem dohodnout na přesné době vzájemného kontaktu. V praxi je toto řešeno e-mailovým kontaktem, což může znamenat prodloužení doby odezvy, dále tzv. chat-roomem nebo videokonferencí, což částečně odbourává problém s osobním kontaktem, ale na druhou stranu přináší nutnost kompromisu v rámci stanovení doby, kdy se obě strany vzdělávacího procesu sejdou.

Při posuzování výhod a nevýhod e-learningu je nutné zdůraznit, že ani rostoucí výkonnost moderních technologií nemůže nahradit přímý kontakt. Absence okamžité zpětné vazby je možné eliminovat při použití vhodných programů, které umožňují testování znalostí bez přítomnosti lektora. Jak jsem ale již zmínila výše, lektor nemá jen vzdělávat, ale i povzbudit a motivovat a to je při použití e-learningu přinejmenším velmi komplikované.

Při rozhodování o přípravě konkrétního vzdělávacího projektu je tak nutné zvažovat všechny výhody i nevýhody, protože e-learning sice nabízí možnost jak za použití malé investice vzdělat velké množství zaměstnanců, ale některé znalosti a dovednosti není možné touto formou školit. Mezi tyto patří např. komunikační schopnosti nebo nácvik prodejních postupů atd.

4.3 Náklady na zavedení E-learningu

E-learning jako forma vzdělávání zaměstnanců je v porovnání s prezenčním vzděláváním mnohem méně nákladný. Je sice nutná vyšší počáteční investice, ale tato investice umožní vzdělat a to i opakovaně velké množství zaměstnanců bez nutnosti absence v zaměstnání a dalších nákladů na cestovné, ubytování nebo stravné.

Na následujících řádcích jsem vypsala několik možností zavádění této formy vzdělávání zaměstnanců, které zahrnují základní řešení s minimální počáteční investicí i komplexní řešení vytvořené podnikem na míru které vyžadují investici v řádu stovek tisíc korun.

1. Nejjednodušším a nejlevnějším způsobem je investovat do tzv. neřízeného e-learningu, který je tvořen jednoduchou stránkou zaměřenou na vzdělávání (tzv. web based training). Investice na vytvoření takové vzdělávací stránky se pohybuje kolem 15.000,- Kč. Cena se samozřejmě zvyšuje úměrně s rozsahem vzdělávacího obsahu a požadavky na grafické zpracování. Nevýhodou je, že e-learningové vzdělávání realizované touto formou nemá možnost sledovat činnost vzdělávaných subjektů a neumožňuje vyhodnocovat proces edukace v reálném čase. V tomto případě se jedná o prostou distribuci výukového materiálu prostřednictvím elektronického média.

2. Další možností je řešení, které využívá systém LMS (learning management system). Tímto způsobem je možné vytvořit komplexní vzdělávací program, který kromě distribuce výukového obsahu také umožňuje sledovat činnost vzdělávaných subjektů, ověřovat jejich pokroky, motivovat je, umožnit jim komunikaci, a tedy řídit jejich studium. Lze využít i tzv. open source systému, který je zdarma. Při využití této možnosti je se náklady na zavedení zvyšují o investici do programátora, který hrubou verzí takového systému přizpůsobí konkrétním požadavkům konkrétního podniku. Konečná výše investice do takového řešení bude vyšší než u první varianty.

3. Mnoho organizací volí řešení, kdy si nechají LMS připravit přímo výrobcem a pracují pak již s hotovým vzdělávacím prostředím, které je schopen využívat i uživatel s průměrnou znalostí informačních technologií. Nákup takového LMS se pohybuje v cenových relacích od 60.000,- Kč výše. Další náklady přináší tvorba vzdělávacího obsahu.

4. Řešení, které je nejvíce náročné na počáteční investici je e-learning na klíč. Jedná se o variantu, kdy LMS včetně vzdělávacího obsahu vytvoří firma dle požadavků zadavatele. Podniky si pro tato řešení najímají experty, kteří garantují kvalitu obsahu. Ceny těchto řešení se pohybují od 150.000,- Kč.

ZÁVĚR

V dnešní době se vzhledem k hospodářské situaci plné turbulencí dostává vzdělávání zaměstnanců do pozadí při řešení podnikových investic. Mnoho organizací pod tlakem krizového vývoje na trzích, které přináší tlak na snižování nákladů, začalo škrtnat ve výdajích na vzdělávání a rozvoj, nebo se je rozhodlo úplně zrušit. Bohužel tyto společnosti si neuvědomují, že právě změny v podnikatelském prostředí, globalizace trhů, přirostující se konkurenční boj, a stále se zvyšující investice do inovací, tedy jevy využívající rozvoje informačních a komunikačních technologií, jsou příčinou toho, že základním zdrojem růstu se postupně stávají znalosti.

Ve světle těchto skutečností se využití e-learningu při vzdělávání zaměstnanců jeví jako nejvhodnější forma, která na jedné straně přináší úspory oproti klasickým prezenčním formám vzdělávání a zároveň nemá vliv na kvalitu vzdělávacího procesu.

Bylo by samozřejmě mylné se domnívat, že toto řešení je jedinečné a bezchybné. provází ho řada úskalí a není vždy zárukou pedagogického úspěchu. Toto řešení má smysl pouze tehdy, když si vzdělávané subjekty uvědomí význam rozšiřování svých profesních znalostí a dovedností a budou je dále uplatňovat v praxi. Bez kontroly lektora nebo třeba personálního oddělení daného podniku se mnohdy e-learning v praxi stává pouze formální záležitostí, kdy zaměstnanec pouze plní nařízené postupy bez jakéhokoliv vlivu na jeho rozvoj. Dalším úskalím je skutečnost, že ne vše je možné touto formou školit.

Vzhledem k této skutečnosti bych doporučila používat e-learning jako nástroj vzdělávání doplněný o důkladnější resp. důslednější systém ověřování znalostí. Dále je nutné při plánování vzdělávacího procesu důkladně zvážit možnosti této formy vzdělávání tak, aby nedošlo k jejímu použití v případech, kdy výsledek tohoto procesu je přímo závislý na osobním kontaktu s lektorem jako např. při školení komunikačních nebo prodejních dovedností.

POUŽITÁ LITERATURA

1. EGER, L. Technologie vzdělávání dospělých. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2005.
2. KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABICOVÁ, J.: Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000.
3. ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999
4. BIELCZYK, A. Řízení lidských zdrojů. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2001.
5. PRŮCHA, J. Moderní vzdělávací technologie. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003.
6. KOPECKÝ, K. Kolik stojí e-learning? Net University. 2011 Dostupné z <http://www.net-university.cz/elearning/10-kolikstojielearning>.

Kontakt na autora:

Bc. Kamila Jurásková
Katedra aplikované ekonomie FF UP v Olomouci
Křížkovského 12
771 80 Olomouc
Česká republika

email: KamilaJuraskova@seznam.cz

<http://www.ff.upol.cz/menu/struktura-ff/katedry/katedra-aplikovane-ekonomie>

Krátká informace o autorovi:

Student Bc. Kamila Jurásková je studentem navazujícího magisterského studia - programu N6107 oboru Aplikovaná ekonomická studia – Anglická Filologie na FF UP v Olomouci. Bakalářský titul získala ze studijního programu B7310 Filologie, oboru Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii v roce 2010 na FF UP v Olomouci.

**PRAKTICKÉ ASPEKTY ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU V INTERNÍCH PODNIKOVÝCH SOCIÁLNÍCH
SÍTÍCH TYPU INTRANET.
PRACTICAL ASPECTS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN IN-COMPANY SOCIAL NETWORKS AS
INTRANET.**

Zdeněk MOLNÁR, Vladimír NÝVLT
České vysoké učení technické, Praha
Vysoká škola ekonomická, Praha

Anotace: *V příspěvku se pojednává o podmínkách a vhodnosti využití znalostního managementu, resp. systému znalostního managementu (KMS – Knowledge Management System) v procesech řízení podniku, příp. projektového řízení. Důraz je kladen zejména na pochopení „měkkých aspektů řízení – lidského faktoru“ pro tvorbu a využívání znalostních bází. Významnou otázkou při používání KMS se stává „kde začít, jak začít?“ abychom dospěli ke zvyšování produktivity práce se znalostmi v podnikovém prostředí. Důležitým aspektem pro rozvoj využívání KMS v podnikovém prostředí je proces řízení změn, spjatý s rozvojem řízení znalostí. Poukázáno je na zásadní „kulturní“ a „strategické“ aspekty související se způsoby „aktivace“ znalostí v KMS. Závěrem jsou stručně zmíněny hlavní problémy způsobující „ztrátu“ znalostí v průběhu jejich přenosu v interním prostředí podniku.*

Abstract: *The paper discusses conditions and suitability of using Knowledge Management, respectively Knowledge Management System (KMS) in the processes of business management, resp. in the project management. The stress is put on understanding of „soft aspects of management - the human factor“ in creation and use of knowledge bases. An important question in using of KMS in the enterprise is: "where to start and how to start", to increase labor productivity with knowledge. Change management process is an important aspect in developing KMS in a corporate environment. In this context the essential "cultural" and "strategic" aspects of the ways of "activation" of knowledge in the KMS is pointed out. Finally the major problems causing the "loss" of knowledge in the internal business environment are briefly mentioned*

Klíčová slova: *Knowledge Management, měkké faktory, řízení změny, řízení podniku, projektové řízení*

Keywords: *Knowledge Management, soft factors, change management, project management, business management.*

1. Úvod

Abychom porozuměli přínosům Knowledge managementu pro moderní management obecně, pokusme se nejprve podívat na to, čím „Řízení znalostí – Knowledge management“ může procesům řízení prospět. Knowledge management podporuje a využívá procesy, které vytvářejí hodnotu pro společnost a to z jejich nehmotných (nebo lépe nehmatatelných) aktiv. Pozorujeme zde spojení technologických možností prvků umělé inteligence a znalostních bází právě s tradičními koncepty řízení lidí v organizaci, ať už půjde o personální řízení, organizační chování, firemní kulturu nebo koncepty Business Process Reengineeringu. Ukazuje se, že rozhodující pro zdárné využívání

znalostí v procesech řízení není pouhé (byť velmi důležité) vytváření znalostních bází a jejich naplňování informacemi, ale právě zajištění konektivity mezi jednotlivými „ostrovy znalostí“, které jsou uloženy a zpřístupněny jednak v souborech včetně znalostních bází přes podnikové intranety, tak v hlavách jednotlivců, týmů a manažerů. Nejvyšší přidanou hodnotou se jeví zajištění podpory sdílení znalostí a vytváření mostů, které tyto izolované ostrovy znalostí budou efektivně spojovat. Řada autorů tak dnes podporuje koncept „Znalostní organizace“ [5], někdy též nazývaný „Učící se organizace“ [9] jako vyšší formu řízení znalostí pro procesy řízení. Tento koncept nám následně bude schopen pomoci pochopit skutečné potřeby z praxe na architekturu znalostních bází a na jejich napojení na řídicí procesy v organizaci.

Samotných definic znalostní organizace můžeme najít určitě několik:

- Organizace, kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků...kde se lidé ustavičně učí, jak se učit spolu s ostatními...kde lidé postupně objevují, jak se podílet na vytváření reality a jak ji mohou měnit. [9]
- Organizace, která podporuje učení všech svých členů a která se na základě učení postupně transformuje. [8]
- Organizace, která využívá záměrně proces učení na úrovni jednotlivce, skupiny i systému jako celku k postupné transformaci organizace ve směru, který ve zvýšené míře uspokojuje zájmové skupiny. [4]

Co je jim společné? Určitě to, že učení se je prostředek k trvalé transformaci organizace. Schopnost učit se je tedy součástí konkurenční výhody – být neustále schopen přizpůsobit se měnícím se potřebám. Učení je také nutno vnímat hlavně jako sdílenou kulturní hodnotu – tedy ve znalostní organizaci každý chápe svoje učení se, jako základní předpoklad pro kontinuální změny procesů.

Pokud chceme aplikovat principy znalostní organizace, je třeba dosáhnout souladu 3 základních prvků. Soustředění by mělo být vyvážené, žádný z těchto prvků nemůže fungovat jen sám o sobě, důležitý je hlavně jejich soulad.

- Spojení lidí, kteří mají znalosti a jsou ochotni je sdílet – ptát se a naslouchat
- Zavedení procesů pro umožnění a zjednodušení sdílení informací a pro vznik znalostí
- Zavedení (technologické) infrastruktury, která umožní a usnadní sdílení informací

Jiní autoři hovoří o témže, když říkají, že organizace je sociotechnologické prostředí, které je nutno při změnách poznat a respektovat.

Nejrozsáhlejší výzkumy jakým způsobem lze zavádět znalostní organizaci prováděl Peter Senge [9]. Popsal jich v knize „Pátá disciplína“ několik, ale neexistuje žádná metodika, kdy je vhodné kterou použít. Doporučuje se tedy spíše popsat cíl (jakého dopadu do reality chci zavedením znalostní organizace dosáhnout), k němu stanovit pro konkrétní organizaci vhodnou cestu a popř. si všimnout charakteristik, které by měla znalostní organizace splňovat.

„Učení se“ bývá v organizaci kulturní nastavení. Výsledky procesu učení potřebuje znalostní organizace ke své konkurenční výhodě, ale důležitější než výsledky je udržet toto učení se (vytváření znalostí) trvale funkční. Hlavní výhodou znalostní organizace totiž je, že se dovede trvale a efektivně přizpůsobovat ve složitém a měnícím se prostředí. Proto je velmi důležité se na učení dívat jako na

kontinuální proces. Ten se sice skládá z mnoha prvků, ale důležitější, než špičková kvalita jednotlivých prvků je jejich vzájemná provázanost a jejich neustálé vědomé používání ke zdokonalování procesů.

Obecně lze říci, že neexistuje žádný zaručený postup, žádná univerzální sada nástrojů, která by pomohla vybudovat znalostní organizaci. Dále uvedeme inspiraci, nicméně samotná aplikace je více než analytické nasazení jednotlivých nástrojů spíše organickým hledáním toho, co by mohlo být pro konkrétní organizaci funkční vzhledem k unikátním podmínkám, ve kterých se nachází.

Podívejme se nyní na to, jaká role je přiřazena Knowledge managementu v systému řízení firmy, což bude mít vždy přímý dopad na všechny prvky fungování interní sociální sítě, např. Intranetu, ale i dílčích firemních sítí, např. CRM pro obchodníky. Z definice vyplývá, že Knowledge Management představuje etablování a následnou správu a řízení speciálního typu síťové struktury, do které jsou zahrnuty všechny existující znalostní jednotky. Tyto znalostní jednotky označují nositele znalostí, informací a dat a jsou obecně dvou základních typů.

- Do první kategorie nositelů znalostí patří všichni zaměstnanci dané společnosti. Znalosti uložené v hlavách pracovníků patří mezi ty nejhodnotnější. Tyto znalosti mají totiž tu nejvyšší míru pohotovosti, jaká je vůbec možná. Kromě toho, že jsou okamžitě k dispozici pro danou znalostní jednotku, která je vlastní, tak rovněž platí, že transfer znalosti k ostatním zaměstnancům probíhá tou nejjednodušší cestou, a sice mezilidskou komunikací.
- Do kategorie druhé pak spadají všechny prvky firemního integrovaného informačního systému, které jsou nositeli dat. Tento informační systém by měl být co nejvíce spjatý s fungováním firmy, měl by být doslova všudypřítomný a prorostlý s firemní organizační strukturou. Zde v oblasti informačního systému je hlavní výhodou celková kapacita pojatelných informací, která je značně vyšší než v případě jednotlivých zaměstnanců. Navíc se dá říci, že datová výměna mezi prvky informačního systému (počítači) již dnes představuje technicky zvládnutý problém. [1]

2. Knowledge management jako součást řízení projektů a programů ve firmě

Mnoho společností zjistilo, že jejich konkurenceschopnost stále více závisí na intelektuálních a znalostních kapacitách svých zaměstnanců a managementu. Hodně z nich se doslova utápí v přebytku informací, ale pociťuje absenci znalostí. Aby se udržely v konkurenčním prostředí musí získat vyvážený poměr znalostí a to jak z interních tak externích zdrojů. V dnešní době přitom dostupné technologie, jak konektivita přes internet na externí zdroje, tak možnosti dolování dat v interním informačním systému, spojené s nástroji Business Intelligence, poskytují dostatečnou informační infrastrukturu pro budování znalostí ve společnosti. Knowledge management je dnes často vnímán jako zachránce firmy k přežití, ale na druhou stranu si manažeři často neuvědomují, že se jedná o podstatně složitější proces, než vytváření rozsáhlých tabulek v Excelu pro komplexní reportování vrcholovému managementu a vlastníkům. Společnost s dobře organizovaným Knowledge managementem tak může vytvářet koncepty znalostí, jejich revize a konsolidaci, připravovat akční plány na jejich vytváření, zabezpečení, kombinování a koordinaci znalostí, stejně tak jako nastavení jednoznačných způsobů na její získávání ze znalostních bází v okamžiku jejich potřeby a v potřebné kvalitě.

Co tedy činí Knowledge management disciplínou, která je pro mnohé společnosti tak těžko uchopitelná? Liebowitz [7] zmiňuje:

- Zprvé, společnost musí vytvořit podmínky pro vznik a rozvoj firemní kultury podporující sdílení znalostí a tyto podmínky trvale udržovat a rozvíjet. Některé firmy poskytují zaměstnancům odměny (finanční nebo hmotné) aby podpořily rozvíjení firemní kultury sdílení znalostí, dokud se nestane normou, či přirozenou součástí. Jiné se rozhodly požadovat po zaměstnancích aktivní přispívání do znalostních bází a její aktivní využívání, s tím, že tyto aktivity jsou pravidelně monitorovány a jsou součástí ročního hodnocení bonusů. Jak se však postupně ukazuje, většina zaměstnanců si to přesto nijak nebere k srdci a raději si i nadále udržují znalosti jen pro sebe, aby si udrželi svoji konkurenční výhodu v rámci společnosti, případně i mimo ni. A jsou i tací, kteří odmítají používat znalosti vytvořených jinými a pochopitelně se odmítají podělit o svoje s ostatními.
- Dalším problémem je, jak by měla společnost, resp. její top management ohodnocovat znalosti, které společnost vytvořila, mající přirozeně nehmatatelnou podobu, aby bylo možno prezentovat jejich hmatatelné a uchopitelné výhody. Řada autorů vyvinula techniky a metodiky na jejich „ohodnocení“ na nadfiremní globální úrovni, stejně tak jako na úrovni v rámci firmy. Některé z těchto technik zmíníme dále a použijeme je jako jedno z východisek pro stanovení požadavků na tvorbu znalostních bází. Samozřejmě není jednoznačné a jednoduché ohodnotit intelektuální a zejména „lidský“ kapitál ve společnosti. Dokud se toto ve společnosti nepodaří, nemůže management příliš tlačit na využívání a sdílení znalostí a nemůže zdůrazňovat význam intelektuálního kapitálu pro společnost.
- Třetí překážkou se ukazuje víra v to, že Knowledge management je totéž co informační management. V mnoha společnostech je řízení znalostí dáno do kompetence stejným manažerům, jako řízení informací. Je tak zcela opomenut důležitý aspekt řízení změny firemní kultury, kterou z pochopitelných důvodů manažeři ICT přehlížejí a ostatně jim k takovým změnám vesměs i chybí kompetence.
- Čtvrtou a také častou překážkou je skutečnost, že Knowledge management funguje nejlépe, když je aktivně využíván od samotného vrcholu organizace, tedy generálním ředitelem počínaje. Bez aktivního zapojení a plné podpory a využívání celým vrcholovým managementem je jakákoliv technologie podporující řízení znalostí, včetně sebelépe navržených znalostních bází odsunuta stranou od hlavního proudu řízení společnosti.
- Poslední pátou překážkou k rozvoji Knowledge managementu je často nesprávné pojmenování a nálepkování téměř každého nástroje jako nástroje pro knowledge management. Toto přehánění působí právě opačně a zabíjí nakonec vše dobré z principů knowledge managementu stejným způsobem, jako se dříve často dělo při rozvoji jiných moderních disciplín (např. reengineering). Objevuje se řada konzultantských firem, které se chlubí tím, že dokážou dodat expertízu v řízení znalostí, ale prostou skutečností je, že celá tato oblast managementu je příliš mladá na to, aby vůbec již nějaká skuteční experti vyrostli.

Společnosti, které nebudou plně srozuměny s výše uvedenými 5 faktory jsou se pravděpodobně dostanou do stavu, kdy vše co Knowledge management i se svými nejlepšími technologiemi může přinést zůstane pro ně mlhavé a neuchopitelné. Pokusme se tedy v následující části podívat na to, jak sladit rozvoj technologií Knowledge managementu se změnami, které společnosti musí samy podstoupit.

3. Inteligentní agent a jeho využití pro Knowledge Management.

Bouřlivý vývoj webových technologií v posledních dvou dekadách přinesl možnosti jak vytvářet nejrozličnější znalostní infrastruktury. Web přinesl prakticky komukoliv možnost vytváření znalostních úložišť a rozšiřovat spolupráci interně ve firmách i externě přes nejrůzněji definované pracovní nebo zájmové týmy. Samozřejmě nestrukturovaná architektura webové sítě přináší problém s přehlcením daty a informacemi.

Technologie „inteligentních agentů“ přinesla prudký rozvoj v dolování, seskupování, odvozování i uchovávání znalostí efektivním a nízkonákladovým způsobem, čímž významně posunula význam role Knowledge Wolker. Pojem „inteligentní agent“ se po počátečních rozpacích jakým způsobem jej definovat postupně ustálil na několika úrovních, závislých jak na použité technologii, tak na skutečných potřebách organizací, které se z pohledu řízení znalostí, tedy Knowledge managementu chovají různě. Pro zájemce můžeme odkázat na literaturu, např. v [7].

Obecně můžeme říci, že inteligentní agent, je-li na něj delegována uživatelem nová úloha, by měl přesně určit co je jeho cílem, jak může být cíle dosaženo efektivním způsobem a provést nezbytné akce (orientované na cíl, flexibilní a personifikované). Inteligentní agent stále zůstává velice oblíbeným předmětem výzkumu a to nejen v oblasti výpočetní techniky, ale i psychologie a sociologie. Pokusme se generalizovat základní charakteristiky inteligentního agenta:

Tabulka č. 2 Obecné charakteristiky typů Inteligentních agentů (7)

Vlastnosti	Význam
Reaktivní	Agenti vnímají svoje prostředí a reagují v určitém časovém pořádku na změny, které se v něm přihodí
Autonomní	Agenti vykonávají svoje úlohy bez přímého zásahu člověka, plně kontrolují a ovládají svoje akce a svůj interní status
Adaptivní	Agenti se automaticky přizpůsobují svým uživatelům na bázi předchozích zkušeností a přizpůsobují se změnám prostředí
Orientovaný na cíl	Agenti nejednají jednoduchým reagováním na svoje prostředí, ale vykazují se oportunistickým, cílem doslova řízeným chováním a berou na sebe iniciativu v takových chvílích, kdy je to vhodné
Spolupracující/ sociální	Agenti v případech, že se jim to zdá správné, ovlivňují ostatní agenty nebo člověka proto, aby bylo dosaženo dokončení jejich řešení problémů a pomáhají ostatním v jejich aktivitách
Flexibilní	Akce nejsou skriptovány, agenti si mohou dynamicky vybrat akce na základě jejich vnímání prostředí
Samostatný v nastartování	Agenti mohou sami rozhodnout, kdy začít s akcí, na základě svého vnímání změn v prostředí
Mobilní	Agenti se mohou sami přesunout z jednoho stroje na druhý, přes rozdílné a různé systémy, architektury a platformy
Kontinuální	Agenti neustále běží, aby monitorovaly změny v prostředí
Personifikované	Agenti mají dobře definovanou, uvěřitelnou personifikaci, která ulehčuje a umožňuje komunikaci s uživatelem

Dnes již prakticky každá společnost používá web jako technologii umožňující sdílení znalostí jak na úrovni celé společnosti, tak pracovních skupin. Tak jak se zvyšoval význam zabezpečení dat a vůbec celého provozu Internetu, mnoho společností postupně zavedlo interní webové stránky – Intranet. Intranet umožňuje spolupráci a sdílení znalostí způsobem, který zamezuje přístup k datům jiným uživatelům, než lidem ve společnosti. Přestože Intranet je v podstatě soukromá záležitost dané společnosti a usnadňuje vytváření ohromných objemů znalostí je velice obtížné dostat se efektivně ke znalostem v úložištích znalostí na Intranetu. Informační přehlcení tak podkopává efektivnost použití webu a Intranetu jako nástroje managementu na řízení znalostí.

4. Návrh postupů založených na znalostních systémech a principech Knowledge managementu s využitím v interních sociálních sítích

Inteligentní prostředí pro spolupráci týmů na projektech nebo programech bude zřejmě vyžadovat vhodnou kombinaci různých technologických nástrojů, které jsou dnes již podnikům běžně k dispozici. Na druhé straně také bude záležet na společně sdílené kultuře ke spolupráci a sdílení znalostí, bez níž by veškeré technologické nástroje zůstaly nevyužity. Dnešní stav v rozvoji inteligentních agentů přináší třetí rozměr návrhu znalostního systému, kterým je zejména rychlé a efektivní vyhledávání souvislostí nejen v rámci vlastních znalostí získaných na projektu, ale může kombinovat i „best practices“ s těmi pravými postupy, kde je to vhodné.

Možnost rychlé, často veřejné, méně formální komunikace mezi zaměstnanci, jejich sdružování do zájmových i pracovních skupin, tvorba firemních wiki stránek či blogů, to jsou hlavní pozitiva, které může sociální prostředí podnikové sítě nabídnout. Podle studie společnosti Gartner (www.gartner.com) z počátku roku 2011 budou sociální sítě hlavním komunikačním kanálem pro 20% firemních uživatelů. Pro následující roky společnost Gartner předpovídá rostoucí trend budování interních podnikových sociálních sítí současně s využíváním veřejných sociálních sítí (a stávajících profilů jejich uživatelů) pro firemní komunikaci a tím také postupné smazávání rozdílu mezi e-mailem a klasickou sociální sítí v dnešním pojetí; e-mail bude postupně obohacován o některé vlastnosti sociálních sítí (například sdílení kontaktů) a sociální sítě naopak mnohem lépe využijí e-mailovou komunikaci. Gartner dále předpovídá, že již v roce 2012 bude až polovina všech podniků využívat mikrobloginovací služby podobné Twitteru, pouze 5% podniků však zvolí samostatné řešení jen pro své potřeby. Během několika let by se mohl stát Facebook standardním nástrojem k doplnění stávajících Enterprise-orientované spolupráce systémů a hovoří se již o tzv. "Enterprise Facebooku".

Důležitým rozměrem práce se znalostmi je „vizualizace znalostí“. Pod tímto termínem si představujeme prezentaci znalostí takovým způsobem, aby pomohla profesionálům zapojeným do projektu se lépe orientovat, případně je přímo navigovat ve znalostních bázích a ve vlastních aktivitách nad touto bází. Je to technika, která usnadňuje porozumění sdíleným zkušenostem a odborným znalostem a provádět akce na základě tohoto porozumění. Vizualizace znalostí je obzvláště důležitá v dnešním světě, kdy je stále obtížnější rozpoznat znalostní vzorce, protože znalosti se stávají stále složitější a hlavně vzájemně propojené.

Vizualizací dosáhneme zejména - dle [8]:

- Vytvoření „Rich Picture“ všeho, co je již známé tak, aby znalostní propojení byly srozumitelné a viditelné
- Lepší prokomunikování složitých komplexních vztahů

- Prezenci času, prostoru a aktivit ve vícedimenzionálním nastavení (orientace v časoprostoru)
- Prezenci víceúrovňově propojených vztahů, příčin a následků
- Stimulace vzniku nových znalostí – vizualizace znalosti podporuje vytváření nových znalostí, takže to není pouze výstup z procesu, ale rovněž cenný vstup
- Ukázka všeho, co není známé
- Ukázka schémat všeho, co nebylo dříve známé
- Vytváření společných symbolů pro přiřazení skupinové sounáležitosti

Základní výhodou vizualizace znalostí v řízení projektů, programů, společnosti je zatažení pracovníků do procesu sdílení znalostí uvnitř každé organizace, ať už podnikatelského charakteru nebo neziskové, což vede ke zvýšení produktivity prostřednictvím snižování nákladů spojených s vyhledáváním, porozuměním, přijetím a aplikováním znalosti. V interním prostředí podniku se toto bude pochopitelně případ od případu výrazně měnit. Právě problematika interní sociální sítě uvnitř podniku se zcela jistě stává významným cílem pro další výzkumné práce na poli Knowledge managementu.

Pro vizualizaci vztahů bylo, vedle drahých profesionálních softwarů, vytvořeno mnoho vyhledávacích, extrakčních a vizualizačních open source nástrojů. Poměrně rozsáhlý přehled těchto nástrojů je k dispozici v [6] nebo v [3].

5. Závěr

V příspěvku jsou nastíněna teoretická východiska KM v podnikových sítích. Na základě těchto východisek bude realizován výzkum v organizacích v ČR. V rámci tohoto výzkumu bude zkoumáno využití metod KM včetně využití technologií sociálních sítí. Druhá část výzkumu bude zaměřená na vyhodnocení přínosů KM pro organizaci a knowledge workery. Literatura

- [1] BENEŠ, M. Management znalostí jako nástroj pro podporu rozhodování, VUT, FP, ÚEaM, dostupné na <<http://www.knowledgemanagement.ic.cz/mamangement.html>>, 2009
- [2] COLLISON O., PARCELL G.: Knowledge Management. Computer Press, 2005, ISBN 9-788025 107607
- [3] DAVIES R., „Social Network Analysis software: A list“ Dostupné na <<http://mande.co.uk/2008/media/software/social-network-analysis-software-a-list/>>
- [4] DIXON, N.M.: Common Knowledge Associates, Dostupné na <www.nancydixonblog.com>, 2009
- [5] DRUCKER, P.F.: Management for the 21st Century. New York, HarperCollins, 1999
- [6] EMAIL, „Nástroje a knihovny pro vizualizaci souvislostí v rámci komunikace v sociálních sítích a e-mailech“, Dostupné na <<http://vizualizace-emailovekomunikace.okamzite.eu/documents/nastroje-pro-vizualizaci-socialnichsiti-a-e-mailu.pdf/>>
- [7] LIEBOWITZ, J. (ed). Knowledge Management Handbook, CRC Press, 1999

- [8] PRUSAK, L., MATSON E. (eds): Knowledge Management and Organizational Learning, Oxford, Oxford Management Readers, 2006
- [9] SENGE, P. M. Pátá disciplína – Teorie a praxe učící se organizace. Praha, Management Press, 2007

Kontakt na autory:

Prof. Ing. Zdeněk Molnár, CSc

ČVUT Praha, Fakulta stavební, Thákurova 7, Praha 6

VŠE Praha, Fakulta informatiky a statistiky, nám. W. Churchilla 4, Praha 3

email: zdenek.molnar@fsv.cvut.cz, zdenek.molnar@vse.cz

Ing. Vladimír Nývlt, MBA

ČVUT Praha, Fakulta stavební, Thákurova 7, Praha 6

email: vladimir.nyvlt@fsv.cvut.cz

PROJEKTOVÁ KULTURA

PROJECT CULTURE

Kateřina HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Martina POLČÁKOVÁ

Dubnický technologický institut v Dubnici nad Váhom
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

Anotace: *Důležitost projektového managementu má v současné době vzrůstající tendenci. Rozvoj podniků je charakterizován životními cykly výrobků a se změnami ve výrobních procesech. Další faktory přispívající k důležitosti projektového managementu jsou globální konkurenceschopnost, prudký vzestup znalostí, rostoucí orientace na zákazníka, atd. Předkládaný článek se zabývá pozicí projektové kultury v rámci projektově orientované společnosti. Popisuje projektovou kulturu a důležitost projektové kultury pro úspěšnou implementaci a aplikaci filozofie projektového řízení, analyzuje současný stav projektové kultury v projektově orientované společnosti v České republice a vyhodnocuje získaná data. Náplní předkládaného příspěvku je potvrzení hypotézy H1: Projektová kultura zakořeněná ve všech úrovních hierarchie projektově orientované společnosti je základním předpokladem úspěchu projektového managementu, avšak plně rozvinutá projektová kultura existuje u méně jak 20-ti% společností působících na českém trhu.*

Abstract: *The importance of project management has currently the growing tendency. The enterprises development is characterized with the still cut of the products life cycles and with the changes in the production processes. Next factors, those contribute to the importance of project management are the global competitiveness, the knowledge explosion, the growing customer orientation, etc. Presented paper deals with the position of project culture in frame of project oriented society. It describes the project culture and the importance of project culture for the successful implementation and application of project management philosophy, it analyses current state of project culture in project oriented societies in Czech Republic and it evaluates found data. The paper comes out from the integration of two key fields of knowledge - theory and praxis of project management. The primary aim is the confirmation of the hypothesis H1: Project culture rooted in all levels of the enterprises hierarchy of project oriented society is the essential of project management success, but the developed project culture appears in less than 20% of project oriented societies acting on Czech mark.*

Klíčová slova: *Projektově orientovaná společnost, kultura projektově orientované společnosti, kritické faktory úspěšnosti*

Keywords: *Project oriented society, culture of project oriented society, critical success factors*

1 Úvod

Podmínky současného managementu jsou však zcela odlišné od podmínek v počátcích průmyslové revoluce. Současná doba je velmi turbulentní a společnosti procházejí neustálými změnami. Každá změna je vlastně projekt. Je vždy jedinečná a má vždy cíl. K tomu cíli potřebujeme dovést lidi, motivovat je k vydání úsilí.

Projektové řízení je oborem poměrně mladým. O projektovém řízení, jakožto o oblasti managementu, případně o profesi projektového manažera, se začíná hovořit v podstatě až po druhé světové válce. Přitom i v dávné minulosti probíhala řada akcí, které měly projektový charakter. Je třeba vnímat, že projektové řízení neznamena jen používání metod a technik, byť ty základní by měl znát každý projektový manažer. **Projektové řízení znamená především určitou filozofii a styl práce, určitý způsob myšlení.** To je poměrně častým zdrojem nepochopení. Přesto i u nás se postupem času praktikování projektového řízení postupně zabydluje, a v určitých oborech doslova dominuje.

2 Projektová kultura

Kultura projektově orientované společnosti může být definována jako množina hodnot, norem a vzorů společně vytvořených a akceptovaných členy společnosti. Projektová kultura je dle Doležal, Lacko, Máchal (2009, s. 317) „*pozitivní nálada v týmu, jeho motivace a zvýšení kompetencí, nastavení pravidel pro řízení projektů, programů a projektových portfolií*“. Kulturu projektového managementu je třeba soustavně rozvíjet. Nakolik kultura projektového managementu ve společnosti existuje, lze vysledovat podle přítomnosti jejích prvků ve společnosti. Těmito prvky jsou:

- **projektový management:** v této oblasti jsou reprezentanty příslušných znalostí vrcholoví manažeři a vedoucí oddělení, projektoví manažeři a členové týmu a interní konzultanti projektového managementu,
- **projektová organizace, jak je v podobě specifických hodnot, norem a pravidel projektového managementu zachycena ve směrnících, seznamech a příručkách,**
- **vlastní kultura projektového managementu, jejíž prvky jsou předmětem stálého rozvoje.**

Fiala (2007) uvádí, že k postupům používaných při rozvíjení kultury projektového managementu ve společnosti patří:

- sledování výkonnosti tréninku projektového managementu,
- sledování výkonnosti pilotních projektů (trénink na projektech),
- zapojení interních a externích konzultantů pro pořádání seminářů a podporu projektového managementu,
- implementace softwaru pro projektový management,
- standardizace metodiky projektového managementu v uživatelských příručkách.

Standardizace lze dosáhnout vývojem standardních hierarchických struktur práce, vymezením standardních milníků a stanovením standardních struktur příruček. Míra uplatnění standardizace závisí na poměru mezi počtem opakujících se a jedinečných projektů ve společnosti. Čím je větší počet opakujících se projektů, tím je větší snaha po standardizaci.

Klíčovými faktory projektové kultury jsou: **sdílené hodnoty, normy chování, názory.**

Sdílené hodnoty jsou velmi rozšířené názory na to, co je důležité. Hodnoty jsou ty věci, které jsou komunitou (společností) oceňovány, a které lidé označují jako neodmyslitelně důležité. Slovíčko „hodnota“ je ve „Webster’s Dictionary“ definována jako: „*principy, standardy nebo kvalita neodmyslitelně považovaná jako užitečná nebo žádoucí. Hodnoty mohou pomoci zaměstnancům nalézt smysl a důvod jejich práce a spojit jejich individuální cíle s cíli celé organizace*“, což je ve své podstatě **základním stavebním kamenem implementace projektového managementu do činnosti společnosti a základem projektové organizační kultury.**

Tentýž slovník definuje názory jako „*přesvědčení, že se určité věci stanou*“. Názory jsou to, co jeden emocionálně akceptuje jako neodmyslitelně pravdivé.

Normy jsou založeny na hodnotách a jsou původcem chování v rámci pravidel, předpisů nebo standardů, které následují lidé představující specifické role.

Dle Hajkra (2010) se v současnosti do popředí dostává systematický rozvoj projektové kultury, což je kombinace:

- dlouhodobého rozvoje kompetencí projektového řízení s vazbou na mezinárodní certifikaci,
- poradenství, směřujícímu ke konkrétnímu řešení klienta.

Z výše uvedeného může vyplynout, že znaky projektové kultury mohou být následující:

- **srozumitelná komunikace,**
- **vědění kdy, kdo a co dělá (má úkol),**
- **zacházení s časem, deadlines a odpovědnosti,**
- **porozumění skrytým agendám a prioritám,**
- **řízení rozhraní mezi projektovou a liniíovou organizací.**

Mimo organizační struktury se v zásadě jedná i o změnu komunikační struktury, zejména o rozvoj vnímání nové role organizace i projektových pracovníků, s čímž souvisí rozvoj nových metod plánování práce, zajištění nové kvalifikace pracovníků a akceptování autonomie, složitosti a dynamiky projektů.

Pojem projektová kultura se objevuje nejen ve spojitosti s projekty a projektovým managementem, ale i v souvislosti s typologií firemní kultury T.B. Deal a A.A. Kennedyho, která rozděluje firemní kultury podle míry rizika a dynamiky na čtyři typy popsané v Hroník (1999). Tato typologie mluví o tzv. **analyticko - projektové kultuře.**

Cílené organizování a koordinování projektů je jednou ze základních platform vhodných projektové kultury. Organizační složka řízení projektu v tomto případě musí dokázat zajistit:

- vytvoření vhodného organizačního prostředí tak, abychom dosáhli plánovaných projektových cílů a splnění projektových plánů;
- delegování pravomocí a zodpovědností pro jednotlivé pozice projektové organizační struktury;
- rozvoj organizační kultury a její respektování.

Stále častější implementace projektového řízení do firemních struktur často způsobuje problém podřízenosti pracovníka několika manažerům – jednomu zodpovídá za splnění rutinních činností, druhému za splnění úkolu souvisejícího s projektem. Dochází tak k prolínání vertikálních a horizontálních organizačních vztahů, dochází ke konfliktním situacím, narušování mezilidských vztahů a k ohrožení dosažení cílů nejen projektových, ale i celé organizace, a dochází také ke ztrátě pracovní morálky a narušování projektové kultury. Doležal, Lacko, Máchal (2009) uvádí, že existence zásad

projektového řízení, potažmo celkových organizačních zásad, je jedním z řešení této situace, neboť se tak mohou eliminovat duplicitní a jiné nežádoucí práce.

Kvalita projektové kultury je i při užití rozsáhlých metodologií a pravidel plně závislá na lidech, kteří jsou jejími nositeli, ne výhradně a pouze na jejich individuálním výkonu, ale na aktivitách celé společnosti a její snaze dosáhnout vytyčeného cíle.

3 Výsledky empirického šetření

Jak vyplynulo z řízených rozhovorů s experty projektového managementu, projektový management je považován za základní platformu konkurenceschopnosti a výkonnosti společnosti, na kterou se vrství další nadstavby, které již neřeší primární cíl, kterým je generace zisku a pouhé přežití na trhu, ale snaží se vyrovnat s vlivy současného komplexního světa a velmi rychle a dynamicky se měnícího prostředí, ve kterém společnosti působí.

V rámci projektově orientovaných společností je možno identifikovat **kritické faktory úspěchu**, které jsou považovány za základ úspěšné realizace projektů v současných konkurenčních podmínkách. Analýza kritických faktorů úspěchu spočívala v provedení následujících kroků (Kritické faktory úspěchu projektového managementu a jejich podrobnou analýzu uvádí Valenta, K., Hrazdilová Bočková, K., Vořechová, E. (2004)):

- Na základě literární rešerše byly definovány kritické faktory úspěchu, které by měly napomoci rozvoji a aplikaci nejvhodnějších praktik projektového managementu v projektově orientované společnosti. Pro identifikaci kritických faktorů úspěchu se vycházelo z:
 1. výsledků sekundární analýzy,
 2. výsledků řízených rozhovorů,
 3. znalosti prostředí společností, které označují své projektový management jako úspěšné.
- Kritické faktory úspěchu byly testovány k určení jejich relevance a vztahu k celostnímu pojetí výkonnosti společnosti. Pro určení vzájemných vazeb se vycházelo z:
 1. přínosů projektového managementu,
 2. kultury společnosti,
 3. tréninku a vzdělávání,
 4. standardizace,
 5. budoucího očekávání,
 6. proces seznámení se s projektovým managementem.
- Kritické faktory úspěchu byly podrobeny benchmarkingu s principy řízení definovaných v normě ISO 9001:2000.

Úspěch projektového managementu byl vždy charakterizován základním trojimperativem, jinými slovy, projekt, který dosáhl plánovaných cílů (výstupů), v plánovaném čase a v rámci plánovaných nákladů byl považován za úspěšný. Navzdory těmto poměrně jasným a jednoduchým metrikám, se úspěšnost projektů v celosvětovém měřítku na konci 20. století pohybovala v rozmezí pouhých 16 – 20 % (viz průzkumy prováděné společností Standish Group v letech 1994, 1996, 1998, 2000). Z průzkumu vyplývá, že úspěšnost projektového managementu není dána pouze klasickou disciplinou projektového managementu, ale je především dána kultivací projektového prostředí, dobře ustavenými procesy, správným výběrem projektů v souladu s cíly společnosti, přesnou specifikací

zadání, správným a realistickým plánováním a zviditelněním všech zdrojů a aktivit na projektu a především projektovou kulturou.

Na základě takto výrazně změněných podmínek prostředí, ve kterém k realizaci projektů dochází, byla původní definice úspěchu projektového managementu změněna následovně. Za úspěšný projekt lze dnes považovat takový, který:

- byl dokončen v plánovaném čase,
- v plánovaných nákladech,
- s odpovídající kvalitou (danou výkonem nebo úrovní specifikace),
- byl zcela akceptován zákazníkem / uživatelem,
- vytváří podmínky k využití jména zákazníka pro reference,
- byl realizován s minimálním počtem projektových změn (podmíněných vzájemným souhlasem),
- nezpůsobil narušení hlavních toků práce společnosti,
- nevyžadoval ani nezavedl změny v kultuře společnosti.

V rámci sumarizace výsledků výše popisovaných výzkumných prací je možno indikovat i skutečnost, že **projektová kultura je jedním z významných kritických faktorů úspěchu projektového managementu** a jako taková podněcuje představivost řešení směrem k vytvoření přijatelných hodnot a pochopení potřeb zákazníků. **Důležitost kritického faktoru úspěchu Projektová kultura byla respondenty označena hodnotou 62%.**

Rozvoj kultury společnosti prostřednictvím projektového managementu byl identifikován jako kritický faktor úspěchu projektového managementu. 63,3% respondentů tvrdí, že projektový management je součástí jejich kultury. Vezmeme-li v úvahu, že projektovou kulturu můžeme zmiňovat pouze v případě, když je projektový management plně penetrován do všech úrovní hierarchie společnosti, pak existuje projektová kultura pouze u 11,6%

U respondovaných společností. Tato skutečnost poukazuje na fakt, že termín projektová kultura není ve své správné podobě plně rozšířen a projektový management je pouze částečně pochopen. Projektový management jakožto manažerská filosofie se těžko implementuje do velkých společností, neboť jeho zakořenění do liniové organizace je podmíněno účastí zaměstnanců pouze na úspěšných projektech.

4 Závěr

Chtějí-li společnosti zvýšit svoji konkurenceschopnost, pak zvládnutí moderního projektového managementu v podobě vzniku projektově orientovaného systému řízení společnosti je nutným předpokladem. Toto není podmínkou nutnou pouze pro české výrobní a nevýrobní společnosti, týká se i řady státních a nestátních institucí. Řada akcí v posledních letech realizovaných (realizace vlakového rychlostního koridoru přes území ČR, výstavba jaderné elektrárny Temelín, příprava rekonstrukce kongresového centra) nám moc dobrou reklamu neudělala.

Projektová kultura se tak stává důležitým kritériem pro klasifikaci projektově orientovaných společností do jednoho ze tří existujících typů (typ A, typ B, typ C) projektového managementu, které jsou detailně popsány ve výše zmiňovaných tezích. Každý z jednotlivých typů bere v úvahu způsob a možnosti implementace projektového managementu do společnosti, které jsou klasifikovány do jednoho ze tří definovaných typů.

Níže uvedená tabulka (Tabulka 1) uvádí hodnoty parametrů pro každý typ projektového managementu.

Tabulka 1
Metriky stupně implementace českého projektového managementu

	Typ A	Typ B	Typ C	ČR
Top management podporuje implementaci projektového managementu	1,9	2,6	2,6	2,5
Využívání metod projektového managementu	2	1,8	2	2
Povinné vzdělávání a trénink	2,4	2,6	2,5	2,3
Participativní manažerský styl řízení	1	1,2	1,8	1,8
Projektoví manažeři mají dobré podmínky dalšího kariérního růstu	1	1,6	2,4	2
Projektová kultura společnosti	1	1,6	2	1,9
Standardizace projektového managementu	1,4	1,6	1,8	1,5

[Zdroj: vlastní šetření]

Poslední sloupec tabulky uvádí číselné hodnoty parametrů určující současný stav projektového řízení v České republice, který se nachází na úrovni typu B, je však patrné, že projektová kultura je v rámci daných parametrů poměrně vyvinuta, hraničí s hodnotami pro typ C. Znamená to tedy, že v realitě českého hospodářství je **projektový management podporován top managementem jakožto faktor konkurenceschopnosti** a je častěji implementován na operativní úrovni než na strategické. Jeho přístup je velmi detailní a je zaměřen na efektivitu a bere v úvahu základní projektové cíle a to v pojetí trojimperativu, je poměrně často užíván.

V podnikatelské realitě naší země aplikace projektového managementu představuje především vymezení úkolů, které jsou na nás kladeny z hlediska poptávky našich klientů, ale také, a to převážně, z hlediska legislativních dopadů vyplývajících z aktivit ministerstev, úřadů a požadavků EU.

Literatura

- ADAMEC, F. *Řízení projektů pomocí Project 2000*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 213 s. ISBN 80-7169-793-1.
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. 2004. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vydání. Praha: Management Press. 586 s.
- BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico. 343 s.
- CLARKE, G. - FLETCHER, A. *Řízení a matematika*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1975. 215 s. ISBN 80-8169-287-2.
- ČSN ISO 10006. *Systém managementu jakosti - Směrnice pro management jakosti*. Praha: Český normalizační institut, 2004-10. Třídící znak: 01 0333
- DOLANSKÝ, V. - MĚKOTA, V. - NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 1996. 358 s. ISBN 80-7169-287-5.
- DOLEŽAL, J., LACKO, B., MÁCHAL, P. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 80-225-1600-7.
- DUNCAN, W., R. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 1. vyd. PMI, USA. 1996. 215 s. ISBN 1-880410-12-5.

- FIALA, P. *Projektový management – modely, metody, analýzy*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 185 s. ISBN 80-86419-24-X.
- FIALA P. *Projektový management – manažerská strategie projektově orientovaných společností*. [online][citace 2007-04-21]. Dostupné z <http://www.automa.info.cz>.
- GAREIS, R. A KOL. *POS Benchmarking report 2002: dílčí výzkumná zpráva*. Vídeň: Roland Gareis Consulting, 2002. 306 s.
- GOLDRATT, E., M. *Kritický řetězec*. 1. vydání. Praha: Interquality, s r. o., 1999, ISBN 80-902770-0-4.
- HAJKR, J. *Co se děje v projektovém řízení*. [online] [citace 2010-04-21] . Dostupné z <http://www.shine.cz>.
- HANDY, Ch. 1993. *Understanding Organisation*. Harmondsworth: Penguing Books Ltd. 414 s.
- HARRISON, F., L. *Advanced Project Management*. 2. vyd. Aldershot: Gower, 1985, 248 s.
- HEPTONSTALL, J. *Project management*. 1. vyd. Praha: Národní vzdělávací fond, 1997. 276 s.
- HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Project management: strategie na přežití nebo chiméra českých podniků*. Teze habilitační práce. Zlín: FaME UTB ve Zlíně, 2009, ISBN 978-80-7318-836-8.
- HRONÍK, F. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1.vydání. Brno, Computer Press. 311 s.
- HYNDRÁK, K. *Project 98, 2000, 2002*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 217 s. ISBN 80-247-0366-1.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vydání, C. H. Beck, Praha 2002, ISBN 80-7179-453-8.
- KHARBANDA, O., P. A KOL. *Project Cost Control in Action*. 1. vyd. Aldershot: Gower, 1987. 294 s.
- KHARBANDA, O., P. - STALLWORTHY, E., A. *Project Teams: The Human Factor*. 1. vyd. Oxford: Blackwell, 1990. 203 s.
- LACKO, B. *Projektový management-nástroj pro zvýšení konkurenční schopnosti* [online] [citace 2008-07-29]. Dostupné z http://system.ccb.cz/site/řízení_projektu.
- LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol. 2004. *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada. 176 s.
- MATĚJKA, V. - MOKRÝ, J. a KOL. *Management projektů spojených s výstavbou*. 1. vyd. Praha: Informační centrum ČKAIT, 1998. ISBN 978-80-237-2848-3. 210 s.
- MBP Consulting. *Projekt NSK2*. [online] [citace 2011-06-21]. Dostupné z <http://www.mbpconsulting.cz>.
- NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0392-0. 273 s.
- NOVÝ, I. 1993. *Podniková kultura a identita*. 1. vydání. Praha: VŠE. 99 s.
- ROSENAU, M., D. *Řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1. 246 s.
- SCHEIN, E. H.1987. *The Art of Managing Human Resources*. New York: Oxford University Press, 297 s.
- STANÍČEK, Z. *Řízení projektů – podstata řízení projektů*. In *IT Systém*. [online] [citace 2008-07-29].Dostupné z <http://www.ipma.cz/clanky/RP1.pdf>.
- *Standisch group* [online] [citace 2006-07-29]. Dostupné z <http://www.standischgroup.at/cd02>.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. První vydání. Praha : Grada, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.

- VALENTA, K., HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K., VOŘECHOVÁ, E. State of the Project Management Practice in Czech Republic – the research methodology framework. *E+M Ekonomie a Management*. 2004, VII. ročník, č., s., ISSN 1212-3609.
- WEBSTER'S DICTIONARY. [online] [citace 2011-04-21]. Dostupné z www.webster-online-dictionary.org.

Kontakt na autory:

Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.
Dubnický technologický institut v Dubnici nad Váhom
Ul. Sládkovičova 533/20
SK - 018 41 Dubnica nad Váhom
Slovenská republika
hrazdilova@dti.sk
www.dti.sk

Ing. Martina Polčáková
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně - Fakulta managementu a ekonomiky
Mostní 5139
760 01 Zlín
Česká republika
polcakova@fame.utb.cz
www.fame.utb.cz

Krátká informace o autorech

Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D. vystudovala VUT v Brně, Fakultu stavební, obor ekonomika a řízení stavebnictví. Působila 9 let na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, je externí konzultantkou několika firem v oblasti business strategie. Zároveň pracuje jako projektové manažerka sportovních aktivit v Aerobic Studiu v Uherském Hradišti. Tato certifikovaná projektová manažerka je od roku 2006 členkou Společnosti pro projektové řízení.

Ing. Martina Polčáková vystudovala Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně, Fakultu managementu a ekonomiky, kde v současné době studuje doktorandské studium. V projektu Projektový manažer 250+ je spoluautorkou modulu G – Řízení kvality, kontroling. Absolvovala kurz projektového řízení podle IPMA

PROMĚNY UČEBNICE ALBÍNA BRÁFA „NÁRODNÍ HOSPODÁŘSTVÍ“
THE METAMORPHOSES OF THE TEXTBOOK "THE NATIONAL ECONOMY" BY ALBIN BRAF

Jiří Řezník

Filozofická fakulta Univerzity Palackého

Anotace: Příspěvek se zabývá změnami v jednotlivých vydáních jedné z prvních českých vysokoškolských učebnic ekonomie s cílem zachytit posun v ekonomické teorii na konci 19. století a na počátku 20. století. Jedná se o problém, zda změny v obsahu nového vydání byly umožněny novým výzkumem, znalostmi a modifikacemi přístupu k interpretaci některých důležitých otázek, nebo zda se jednalo o formální doplňky a stylistické úpravy. Jsou objasněny změny v textu a jeho rozsahu (počet stran, dodatky a škrty), které jsou koncentrovány do určitých kapitol. Nakonec se jedná o otázku, zda by současné využití této učebnice mohlo pomoci k pochopení reálných ekonomických jevů, a zda by mohlo být efektivním nástrojem pro jejich analyzování.

Abstract: The supplement discuss and compares differences between individual editions of one of first Czech academic economics textbook with purposes to catch shifts in economic theories and methods at the end of the 19th century and at the beginning of the 20th century. It deals with problems if changes in the content of a new edition of a textbook were possible thanks new research, knowledge and modifications in approaches to interpretation some questions, or if could deal with the matter of the formal changes and the stylistic arrangement. There are cleared the changes in the text (page numbers, appendixes, cuts) that are concentratet into some chapters. In the end, it deals with question if the actual use of Braf's textbook could help for understanding of real economic phenomena and if it could to be a powerful tool for analysing of these phenomena.

Klíčová slova: Albín Bráf, ekonomie, národní hospodářství, učebnice

Keywords: Albín Bráf, economics, national economy, textbook.

Příspěvek je psán jako podpůrná studie k připravovanému pojednání Historie časopisu Obzor národohospodářský 1896-1949, podpořeného darem Národohospodářského ústavu Hlavkovy nadace v Praze

Úvod

Nejpozději ve studijním roce 1903/04 si mohli studenti na Právnické fakultě Univerzity Karlovy přečíst v autorisovaném vydání studijní pomůcky „Národní hospodářství“ od pana profesora Albína Bráfa, která vyšla nejméně v šesti vydáních v letech 1896 – 1906, tezi:

V nynější organizaci výroby, založené na zištnosti jednotlivců, danou jejich snahou o rozmožení jejich soukromého vlastnictví osobní prospěch jest opravnému snažení nejbezpečnější pružinou. Namítá se arciť též, že při nynější organisaci hospodářské, založené na dělbě práce a více méně volné soutěži, děje se produkce beze všeho plánu, pročez pravě vznik krisí v ní jest snadný, což

by nebylo při výrobě na základě pospolitohospodářském, dle jednotného plánu obecnou auktoritou řízené.

Avšak má-li vůbec v ukojování potřeb platiti potřebná míra individuální volnosti, nemá-li zkrátka dojít na to, aby se jednoduše každému šablonovitě vyměřovalo, co a jak ukojiti může, jako v nějakém špitále nebo zaopatřovacím ústavu, pak by podobný plán produkce obecnohospodářské, společenskými orgány řízené, vyžadoval takové míry intelligence (na př. pro správné vypočtení, kolik každého druhu statků bude potřebí) a při tom takového stupně mravní povznesenosti, jakého v nynější společnosti není a jaký pro dohlednou budoucnost vůbec se nám musí zdáti nedosažitelným. A samo rozdělení výtěžku dle zásluhy, předpokládalo by nemensší míru intelligence a spravedlnosti na straně podělujících a nejmocnější ethické sebediscipliny na straně podělovaných, že jen vysoký stupeň a přemocný rozvoj altruistických pohnutek mezi lidmi mohl by zameziti při tom ustavičné a příkré srážky. Se skutečnou svobodou ve volbě zaměstnání by podobné zřízení neobstálo naprosto. A při tom by neodvratné zmenšování výnosů produkce mělo za následek menší podíly jednotlivců při distribuci tak, že by se průměrný podíl jednotlivců na počitcích životních zmenšil; nynější lépe postavené vrstvy byly by ovšem stlačeny ve svém oboru spotřebním, však vrstvě nynější hůře postavené nevypadlo by hrubě více“.(Bráf, 1903/582; 1913/334)¹

S téměř totožně zformulovanou tezí se mohli zápodoevropští studenti seznámit teprve prostřednictvím bedlivého studia Hayekovy Cesty do otroctví (1990, s.51), podle níž *kdybychom se museli spolehnout na uvědomělé centrální plánování rozvoje našeho průmyslového systému, nikdy by nedosáhl toho stupně rozmanitosti, složitosti a pružnosti, ke kterému dospěl. Ve srovnání s touto metodou řešení ekonomického problému pomocí decentralizace a automatické koordinace je metoda centrálního řízení neuvěřitelně nemotorná, primitivní a omezeného dosahu.*

Haykova práce „Cesta do otroctví“ je dle dnešních kritérií pro psaní kvalifikačních prací pouhým plagiátem. Nelze vyloučit, že rakouského studenta mohlo velmi zajímat, co se učili čeští studenti o národním hospodářství, už z důvodu možného využití pro své seminární práce. Rovněž nelze vyloučit, že pan nobelista uměl česky, jeho maminka byla Felicitas Hayeková, rozená Jurascheková. Jeho praděda vybudoval velké textilní závody v Letovicích. Jeho děda se stýkal s rytířem Eugenem Böhmem von Bawerkem, také proslulým ekonomem, jehož ale pan profesor Albín Bráf poctivě vícekrát cituje.

Bud' Bráf přebral tezi o významu rozptýlených informací pro fungování ekonomiky od někoho jiného, pak v žádném případě nelze připisovat tento objev připisovat Hayekovi. A nebo Bráf tuto tézi zformuloval sám, a do širšího podvědomí se to nedostalo, ale v tom případě Hayek přichází s touto tézí jako druhý. Bráf nám náhle vystupuje jako originální myslitel, i když ho Jiří Havel označil za popularizátora ekonomického učení, vyznačujícího se směsicí názorů, který se nikdy nezbavil vlivu německé historické školy, pouze obecně podotýká, že je významná jeho kultivovaná kritika marxismu, založená na požadavku individuální svobody a na skepsi v možnost direktivního hospodářského řízení. (viz Holman, 1999, s. 504-505).

Naproti tomu plagiátor Hayek je vynášen až do nebes. „Význam jeho díla dalece přesahuje časový horizont druhého tisíciletí“ (Tamtéž, s.269). Cestu do otroctví si musejí přečíst „lidé, kteří milují požitky z výkonů lidského ducha“ (Tomáš Ježek v úvodu k (Hayek, 1990). Ještě že má pan profesor Bráf pojmenovanou - jako cenu útěchy v Ostravě - po sobě malou uličku.

F. A. Hayek za tento brilantní intelektuální výkon, který vydával za svůj vlastní velký objev učiněný při formulování problému hranic lidského rozumu (Holman, 1999, s. 274), byl při předání Nobelovy ceny pochválen profesorem Erikem Ludbergem, členem Královské akademie věd, že „*vůdčím kritériem, jímž hodnotil životaschopnost různých systémů, byla efektivnost, s níž tyto systémy využívají znalosti a informace rozptýlené mezi velkou masou jednotlivců a firem. Jeho názorem je, že ... v tržním systému s konkurencí a volnou cenovou tvorbou je možné dosáhnout efektivního využití veškerých těchto znalostí a informací*“.

K tomu čerstvě poctěný nobelista skromně podotkl, že „*začínáme teprve chápat, na jak jemným komunikačním systémem je fungování rozvinutých průmyslových společností založeno – na komunikačním systému, který nazýváme trh a který se osvědčuje jako efektivnější mechanismus zpracování rozptýlených informací, než kterýkoliv jiný, jenž člověk uvědoměle vytvořil*“.

Vzhledem k historickým okolnostem, kde a kdy se ta teze objevila, nelze vyloučit, že nějakým způsobem mohla k Hayekovi doputovat, Bráf i Hayek se pohybovali ve stejném prostředí, stýkali se stejnými lidmi. A také nelze vyloučit, že pan Hayek už po těch letech mohl zcela zapomenout, odkud tu tezi vlastně má. Tak jako mohl zapomenout svou znalost češtiny. Pokud ta idea kolovala mezi ekonomy v 19. století, tak je s podivem, že na ní pan Hayek při svých četných exkursech, jak lze zjistit z bibliografií jeho publikační činnosti, do dějin ekonomie či filozofie nenarazil.

Pokud pan nobelista na diskusi o významu rozptýlených informací narazil, tak je s podivem, že nezdůraznil, že je pouhým trpaslíkem na ramenou obrů - oblíbená hra na schovávanou ve vědě, kde se zdůrazňuje kontinuita a tradice myšlení -, což představuje vcelku dobrým nástroj obrany vůči atakům v tom smyslu, že třeba nabízené řešení je příliš radikální. Jinak řečeno, když někdo něco objeví, tak si velmi pečlivě začne zjišťovat, zda neobjevuje už (zapomenuté) objevené. A každý vědec rád zdůrazní, že už měl své předchůdce a pochvalně je cituje. V tomto ohledu tance Hayeka kolem těch rozptýlených informací představují unikum v dějinách vědy podle mi nyní dostupných informací. Proto bych si dovolil usoudit, že autorství té teze přináleží vskutku Bráfovi.

Námítka proti socialismu je vlastně docela logická, pokud socialismus lze ztotožnit s direktivně administrativní ekonomikou, a tedy mohla se objevit kdykoliv, dokonce daleko spíše na konci 19. století, než v první třetině 20. století, kdy pozorovatelé měli před očima dynamicky se rozvíjející stalinskou ekonomiku, ale je také vyvratitelná. Pro efektivní rozhodování není nutné znát všechny informace, stačí disponovat selektivní mřížkou na jejich vyhodnocování, v případě státu takovým kritériem je cíl uchovávat a rozvíjet vnitřní a vnější mír, populárně řečeno, spravedlnost a vnitřní a vnější bezpečnost. Stát zkrátka všechny informace vyhodnocuje z jednoho hlediska, tj. hlediska bezpečnosti, tedy dosažení vnitřního a vnějšího míru (Řezník, 2011). Proto daleko lépe ví než kterýkoliv soukromník, odkud a kam má vést dálnice či železnice.

Tehdejší situaci ve vydávání česky tištěné národohospodářské literatury charakterizoval časopis Obzor národohospodářský ve čtvrtém čísle svého prvního ročníku v r.1896 při recenzování překladu „Zásad národního hospodářství“ od Charlese Gida z francouzštiny slovy: „Není chudší literatury na systémy národního hospodářství nad českou. Jinde zaplavuje se trh všemožný příručními knihami, u nás v minulém desetiletí vydáno r. 1883 původní dílo prof. Kaizla, dnes rozprodané, dále r. 1887 Kheilův překlad Laveleyových „Základů politické ekonomie“, a nyní již po devět let nestalo se v tom směru nic, pranic.“

Je-li verze z r.1906 v knihovních záznamech označena jako třetí vydání, tak dosud neznámé vydání z r. 1903 lze označit za objev hodný pozornosti kodikologického zkoumání. A vzhledem k tomu, že vydání, která jsou v dispozici, ve veřejných knihovnách, jsou z pohledu autora pro něj nedostupná, tak jeví být nutné omezit předmět našeho zájmu na srovnání litografie z roku 1903 (v majetku autora) s knižním vydáním z roku 1913, které bylo sestaveno s určitými úpravami na základě poslední písemné verze Bráfových přednášek z roku 1906 (tedy podle třetího vydání, ve skutečnosti tedy čtvrtého vydání)²

Mezidobí mezi sepsáním předposlední a poslední verze Bráfových přednášek se zdá možná být z hlediska dějin zanedbatelnou časovým úsekem, nikoliv však z hlediska autora samotného a dějin vědy, obzvláště české. K posunu tu došlo od zdůrazňování pěstování národohospodářské výchovy ke zdůraznění významu národohospodářské teorie. Pan profesor v té době připravil a pronesl přednášku *Věda národohospodářská počátkem XX. věku* pro slavnostní shromáždění prvního vědeckého sjezdu českých právníků o letnicích 1904 (Sborník věd právních a státních v Praze, ročník IV, viz zde Bráf, 1923, s.29-55). Jinak řečeno, čeští ekonomové už měli své početné vysokoškolsky vzdělané publikum, které jim bylo ochotno naslouchat. Stejně tak platí, že pro předešlá vydání litografie *Národní hospodářství* je rozhodujícím teoretickým a metodologickým podkladem stať *Listy o studiu národohospodářském*, jejichž první verze vyšla jako článek v roce 1897 v měsíčníku *Alétheiu* (srovnej Bráf, 1923, s.59-132), kde se řeší otázka, jak dosáhnout *dobrou znalost toho, co jest, o typické tvary a pravidelnosti (zákonnosti) v koexistenci a vývoji jevů, jimiž se zabýváme*.

Jestliže v *Listech o studiu národohospodářském* je kladen důraz na „porozumění národohospodářské teorii a logické povaze jejich pouček“ (ryze pedagogický úkol), tak v přednášce *Věda národohospodářská* je hledána odpověď na otázku, v jakém stavu je národohospodářská věda, jak dosáhnout dobrou znalost toho, kam se naše vědění, toho, co jest, pohybuje. *Sběhlyt se opravdu na sklonku věku XIX skutečnosti, jež nemalou měrou určují a na dlouho asi budou určovati směr a ráz vědecké práce v oboru našem. Především došel jistého usmiřujícího vyřízení dlouholetý spor mezi abstraktní metodou tak zvané řečené klasické školy národohospodářské a realistickou metodou tak zvané školy historické. ... Druhou pak takovou vážnou skutečností jest otřesení hospodářsko-historické teorie Marxovy ... jím vlastně padá již po druhé z materialistických ponětí dějin o hospodářská hledišť se opírajících ... ráz takové materialistické teorie dějin má právě také ona sociální filozofie, [která] byla filozofickým východištěm zakladatelův vědy národohospodářské v druhé polovině XVIII. století ...jsou obě učení v tom shodná [, že se stýkají v optimistickém tvrzení o nejlepším pořádku světa a společnosti, jakmile jen konečně bludné útvary minulosti budou překonány a společnost dle přirozených řádův ustavena] a že jsou teoriemi o mechanicky nutném průběhu společenského děje, jehož lidé jsou svými snahami a vším dychtěním jsou bezděčnými nástroji, tedy v tom rozumu: společenské přírodovědy“.* (Bráf, 1923, s.29-30, srovnej též s.38-39).

Lze se tázat, zda a jak se tento posun v individuálním badatelském programu a v postavení českých ekonomů v rámci rostoucího národního sebeuvědomění promítl do struktury výkladu ekonomie jako předmětu vysokoškolské výuky. Lze také říci, že problém rozptýlených znalostí a pochopení státnosti jak liberálních, tak socialistických teorií vedly Bráfa ke vzrůstající kritické distanci jak vůči liberalismu, tak především vůči socialismu. Zatímco ještě podle litografie *socialismus chce odstraniti soustavu kapitalistickou v naději, že kapitálovost tím nabude ještě silnějších podnětů* (1903/164), tak podle knižního vydání platí, že *socialismus chce odstraniti*

soustavu kapitalistickou, oddávaje se při tom naději, že to nebude na újmu přibývání kapitálovosti celého hospodářského procesu, spíše na prospěch.

Až na poslední vydání z roku 1912 všechna vydání předešlá vyšla nákladem studijního spolku Všerhd jako litografie. Vzhledem k použité technice rozmnožování je pozoruhodné, že autor na celé straně provedl třeba tuto jen neparnou změnu. Věta „*Jest sice v těchto posléz řečených také již jistý živel mutualistický, avšak on jest výdělečnému tou měrou podřízen (akciové společnosti!), že nespadá podstatně na váhu*“ (1903/72) je modifikována takto: „*Jest sice v těchto posléz řečených také již jistý živel mutualistický, avšak on jest výdělečnému tou měrou podřízen (akciové společnosti!), že se ještě v zařízeních neprojevuje (jen v pohnutce vězívá)*“ (1913/40) 3

Datování jednotlivých edic

Srovnání Bráfovy litografie z r.1903 z knižním vydáním z r. 1913 ukazuje, že některé její části mohou pocházet z r.1898. **Zatímco v knižním vydání se nachází následující odkaz** *V příčině metody srv. zejména K.Menger „Untersuchungen über die Methode der Socialwissenschaften“; nejlepší metodologický spis historické školy je Knies „Politische Oekonomie vom hisorischen Standpunkte“, Keynes „The siope and method of political economy“. České výklady methodové v Bráfových „Listech o studiu národohospodářském“ (Praha 1898) a v téhož pojednání „Věda národohospodářská počátkem XX. věku“ (Sborník věd právních a státních 1904)“(s.25), **tak v litografii z r.1903 lze najít tyto zmínky o pramenech:** *V příčině metody srv. zejm. Menger „Untersuchungen über die Methode der Socialwissenschaften“; nejlepší metodologický spis historické školy je Knies „Politische Oekonomie vom hisorischen Standpunkte“. Populární české výklady methodové v mých „Listech o studiu národohospodářském“ (Alethea 1897)“(s.35) (Srovnej též 1913, s. 28 a 1903, s.42).**

Pokud se Bráf odvolává na dílo Emila Saxe (Wesen und Aufgaben der Nationalökonomie) z roku 1884 ve věci nového roztrídění základních tvorných sil společenských na individualismus a kolektivismus, tak v litografii je použit termín nejnověji konečně, kdežto v knižním vydání jsou tyto termíny nahrazeny obratem v částečné protivě proti těmto učením (1903/64; 1913;42).

Když autor tyto výzkumy hodnotí vcelku, tak v obou vydáních píše, že jejich nedůležitějším výsledkem jest poznání, že se jimi hranice teoretického bádání národohospodářského daleko rozšířily nad původní rozsah, který měly v učeních ryze individualistických. *Bylať teorie národohospodářská zbudována v učeních řečených výhradně na základě hospodářského egoismu jednotlivců vůbec jen částečným rozřešením úkolu,bylať to – jak výše ukázáno – v podstatě jen abstraktní theorie soukromohospodářská* (1903/65-66; 1913/43)

V knižním vydání je vynechán následující dovětek:*takže nová doba na základě posléze uvedených poznání musí teprve theoreticky zbádati i ty jevy hospodářské, jež jsou výsledkem působnosti ostatních zde uvedených činitelů, ale především jevy veřejnohospodářské (Dosavadní nauka pěstovala je především po stránce praktické, zejména v tzv. vědě finanční).* (1903/66). Je k diskusi, kdy autor tuto část napsal, pokud v obou verzích (1903/61; 1913/41)) používá výraz *v našem století.* ve vztahu ke spisovatelům Chevarierovi a Hermanovi.

Stejně tak když autor v obou vydáních (1903/76; 1913/48) **píše, že pravidla, kterými se řídí kolektivní hospodářství, nabývajíce pro své potřeby, naznačujeme slovy zásada obecnohospodářská**

(das gemeinwirtschaftliche Prinzip), **tak v knižním vydání je vynechána následující věta:** *Také v této zásadě a tvarech hospodářství na ní založených, lze říci, že jsou produktem civilisace. Primitivní život je nezná vůbec, znenáhla teprve v užších svazcích společenských se vyvinuje a v nynějších podobách teprve poměrně pozdě povstává (1903/76)*

Oproti formulaci v knižním vydání *Proti Wagnerově definici, nepřipouštějící určité hranice mezi individuálními a pospolitými potřebami, zvedl se odpor (Cohn, Sax),(1913/34) stojí formulace v litografii* *Proti Wagnerově definici, nedopouštějící určité hranice mezi individuálními a pospolitými potřebami zvedl se v nejnovější době spor (Cohn, Sax),(1903/51), což naznačuje větší časový rozestup mezi vznikem obou uvedených textů. Zatímco litografie uvádí data např. o struktuře osídlení v Rakousku pro léta 1843 a 1890 (1903/114), tak knižní vydání je doplněno o údaje z r. 1900 (1913/70).4*

Obsahové změny v úvodních výkladech

V kapitole §3 Pohnutky jednání, ovládající poměr člověka ku statkům; tvary hospodářské zakládající se na různostech jejich *oproti litografickému vydání, kde je uvedeno toliko s odkazem na Bastiata (Harmonies économiques): tzv. „dogma o zištnosti“ ... stalo se pilířem celé soustavy teoretické, sloužilo především, jako již naznačeno, za princip methodický, totiž za stálou základní premisu pro deduktivní (aprioristické, spekulativní) dovozování zákonů ovládajících hospodářský život“ (1903/58-59).*

V knižním vydání bylo navíc s odkazem na Langa (Geschichte des Materialismus [asi 7.vydání z r.1902, srovnej Bráf, 1923, s.37]) zpřesněno a rozšířeno tvrzení, že *tzv. „dogma o zištnosti“ ... stalo se pilířem celé soustavy teoretické, nebylo původně jen principem methodickým (tj. pouhým předpokladem, aby se snáze mohlo dedukovati (viz o metodách bádání), nýbrž bylo přímo základním theoremem nadmíru rozšířeného . materialistického názoru společensko-filozofického. Individuální snahy a pudy pokládaly se za jediné přirozené činitele společenských útvarů, jejichž volnou působností (tedy přes meze stejně oprávněných snah osob třetích od veřejné moci neobmezovanou) přirozené zákony společenské přicházejí k platnosti, a sloužily v tom smyslu za základní praemisu pro deduktivní (aprioristické, spekulativní) dovozování (1913/39), k čemuž je o něco dále dodáno, že teprve znenáhlym potřením materialistické filosofie individualistické stala se z „dogmatu o zištnosti“ pouhá methodická pomůcka, tj. předpoklad z důvodů logické účelnosti schválně a ovšem methodicky upotřebený. Z axiomu sociálně-filozofického stal se pouhý methodický prostředek (Kunstgriff). I to nebylo bez oprávnění věcného v době, kdy měrou nebývalou se uvolnily všechny bývalé hráze volné soutěže (1913/39-40) Pokud panovala společenská filosofie individualistická, ovládalo ji v důslednosti jejich základních názorů přesvědčení, že i společnému obecnému prospěchu nejvíce se poslouží, když každý jednotlivec v mezích výše uvedených řídí se zištností svou hospodářskou, čili jinak, že prospěch obecný zakládá se na prospěchu jednotlivců a prospěch jednotlivců jest jediným přirozeným organizačním principem neboli regulátorem hospodářského života. ... Kde avšak běře zištnost pouze jako methodická pomůcka, vědomě z důvodů usnadnění logické operace upotřebená, všechny tyto posléze řečené důsledky odpadají a nic nevadí, aby i jiné organizační principy vedle zištnosti uznávaly“ (1913/40)*

Další obsahové změny jsou provedeny v kapitole *Vývojové klasifikace v oboru hospodářském*, když jak v litografii (1903/58), tak i v knižním vydání (1913/54) se rozebírají vývojové stupně hospodářství, *přihlížeje k základním spojitostem soukromohospodářským*, dle Karla Büchera (*Die Entstehung der Volkswirtschaft*, 1893; překlad dr. Grubera z roku 1897), ale v prvním z nich jsou uvedeny čtyři stupně (uzavřené , hospodářství domácnostní, uzavřené hospodářství městské a hospodářství světové), kdežto v druhém z nich jsou uvedeny toliko první tři stupně, což je v souladu s heslem na Wikipedii, která se odvolává na vydání Bücherovy stati z r. 1901. Ještě ve své přednášce *Věda národohospodářská* hovoří Albín Bráf o čtyřstupňové klasifikaci, k níž však vznáší určité výhrady. (Srovnej též Soldát, 1913)

V knižním vydání jsou k výše uvedené klasifici udělány dodatky: *Názvu uzavřené hospodářství městské užívá se k označení takového stavu hospodářského, ve kterém město jako sídlo řemesla, tržby vstupuje ve vzájemné styky směnné s venkovem rolnickým, aniž zasahá pravidelný rozsah těchto styků dále než na bližší okruh venkova okolního, protože rozšíření jeho vadí jednak nedostatek prostředků spojovacích, ale spolu i politiká měst, která se snaží zachovati pro městské živnosti ne-li veskrze výlučně příležitosti odbytové v místě a okolí, tedy aspoň jisté přednosti a výhody v té příčině. S vývojem menších teritoriálních držav tyto snahy po výlučnosti přecházejí na tento širší, územní celek, jakmile se vrchnostenské moci příslušných malých zeměpánů podaří obmeziti moc měst v duchu řečené výlučnosti dosud k vlastnímu prospěchu vykonávanou. Podmaňováním menších teritorií panovnické moci širších oblastí rozvíjí se táž politika vzhledem na celé území jejich a tvoří se tedy větší uzavřené celky tím význačněji, čím více se vyvinuje vědomí o národohospodářských úkolech státu, které se vykonávají ne pouze obmezujícími opatřeními navenek (zápovědmi přívozu nebo vývozu druhů výrobků, cly, výhodami pro vlastní obchodní lodí naproti cizineckým), nýbrž i hojností pozitivních opatření ku povznesení domácích odvětví výrobních a obchodních. Tak se dospívá k tomu, co nazývá Bücher uzavřeným hospodářstvím národním. Názvy „uzavřené hospodářství domácnostní, městské a národní“ neznačí tedy žádné nehybné tvary, nýbrž tvary znenáhla, postupně se vyvinující. Ony vyjadřují jen nejvýznačnější stupně toho pochodu, jak se udal od počátku středověku ve velké části Evropy. I mají v tom směru velikou hodnotu orientační. S novověkým rozvojem kapitálu i dopravních prostředků všeho druhu a spolu uvolněním některých zvláště vydatných obmezovacích opatření nastává ovšem takové rozmnožení vzájemných hospodářských styků mezi příslušníky různých států, že se vyvinutému tomu styku dává název hospodářství světové, aniž ovšem zcela pominuly skutečnosti, jež dávají národům hospodářským jejich osobitý ráz. Ano, občasně i v jistých směrech ráz uzavřenosti zase se přituzuje (zvýšením cel ochranných, jako např. za posledních desetiletí XIX, věku ve většině států evropských).(1913/89)5*

Knižní vydání je ochuzeno o větu *Ještě jiný způsob klasifikace se nám podá, když bedlivěji srovnáváme různosti vývojových stupňů dle Bücherova rozčlenění,(1903/91), která předchází textu: Nazveme-li vzájemné styky různých hospodářství, které vznikají a udržovány jsou směňami hmotných statků a výkonů i jinými (úvěrovými) přechody statků obchodem (Verkehr- a contrario pouhé tržby, tj. živnosti směny prostředkující Handel), můžeme ihned uvedené (v litografii čtyři, stejně tak jako v Bráf, 1923, s.47) stupně Bücherovy na dvě hlavní třídy, a to takto: Uzavřené hospodářství domácnostní nemá obchodu, jest neobchodové; ostatní ,tři stupně mají za společný znak, že jsou formami hospodářství obchodového, (Verkehrswirtschaft) a jsou jím, postupujeme-li od uzavřeného hospodářství městského skrze uzavřené národní k světovému, měrou extensivně a intenzivně stále větší. Význam toho rozdílu objeví se ihned, jakmile s hlediska jeho si představíme celý průběh*

hospodářského života. Učiníme to sice majíce výhradný zřetel na soukromohospodářský obor, ale nezapomeneme, že vliv těch rozdílů jeví se i v útvech veřejnohospodářských. (1903/92-93; 1913/57)

Bráf dále vkládá do knižního vydání 6 následující odstavce *Přechod od hospodářství neobchodového k obchodovému jest jen znenáhly. Dlouho se udržují, jen znenáhla ustupující, zbytky hospodářství neobchodového, běžně říkáme naturálního, zvláště na venkově od měst vzdálenějším. Čím větší část potřeb jednotlivého hospodářství se uhrazuje domácnostní výrobou (na př. převážnou spotřebou vlastních plodin polních a zahradních, tkaním a předením pro vlastní potřebu členů domácnosti), tím jsou i neobchodové zvyky patrnější. V podstatě uskutečňuje se řečený přechod hlavně těmito způsoby:*

1. že přebytky výrobků vlastní domácnosti, aniž se její ráz ještě jinak podstatně mění, hledají odbyť v jiných hospodářstvích, kde těch právě výrobků jest nedostatek, a to prostřednictvím směny;

2. že jednotlivci, v určitých způsobech zpracování výrobků domácnostních dokonaleji vycvičení, věnují se více méně výlučně této činnosti, živíce se odbytem příslušných zpracovaných výrobků nebo zpracováním látek od jiných k tomu cíli jim svěřovaných;

3. že jednotlivci neživí se vůbec vyráběním nebo zpracováním takovým, nýbrž toliko prostředkováním převodu statků od jedněch hospodářství do druhých (jako „obchodníci“, dopravci atd.).

Tyto dvě skutečnosti (2. a 3.) značí tedy jistý nový způsob specialisování či dělby zaměstnání). Jakmile tento proces započal, postupuje rychleji nebo méně rychle ustavičně dále a spojen jest s postupem jeho vznik nadmíru rozmanitých tvarů.

Obecně platnou formou práva majetkového všech nynějších obchodových hospodářství jest právní řád, jenž uznává osobní či individuální vlastnictví na statcích sloužících výrobě i předmětech spotřeby. Tu dokonce mnohé v starší době vytvořené tvary vlastnictví pospolitého (na př. obcí) namnoze přešly ve vlastnictví individuálně. Druhým nejpodstatnějším znakem hospodářství obchodového jest podnikatelství. Podnikatelé vyrábějí na vlastní vrub pro odbyť nebo prostředkují odbyť v záměru ziskovém a smlouvami zjednávají i cizí práci a cizí prostředky výrobní. I předměty spotřební se propůjčují za plat (byty). V mnohých oborech výroby průmyslové povstávají nebývalých rozměrů velkopodniky " (továrny). V oboru oběhu jsou nejvýznačnější typické tvary obchodového hospodářství: cena, peníze, úvěr a k jejich organizaci pojí se množství zařízení (banky, bursy atd.). (1913/57-58)

A ihned po konstatování, že následkem toho je, že proces soukromohospodářský rozpadá se nejen ve výrobu a spotřebu, nýbrž má čtyři hlavní články (výrobu orientovanou na podnikatelský zisk, směnný a úvěrový oběh a důchodové rozdělení) vypouští pro knižní vydání komentář uvedený v litografii: Tu se vyvíjí hospodářské tvary neobchodovému hospodářství neznámé v nekonečné bohatosti a rozmanitosti (cena, peníze, míry a váhy, pacht a nájem, cenné papíry a.t.d.) a i ti činitelé hospodářství, kteří jsou společní všem stupňům vývoje (práce a kapitál) dostávají jako předměty právního obchodu nové sociální formy. Poněvadž mnohé typické jevy buď původně jen hospodářství obchodovému náležející nebo jim zvláštní formy dostávající, nepřináleží toliko jednotlivým z uvedených článků hospodářského procesu (např. dělba práce, podnikatelství a.t.d. panuje ve výrobě i oběhu) slušelo by systematicky je probrati hned na těchto místech, leč z důvodů vhodnosti bude

rozbor, jejich položen až do výkladu v příslušných člancích hospodářského procesu samých. (1903/94-95)7

Když Bráf hovoří o urychlování populačního růstu v 19. století, doplní svůj postřeh v knižním vydání o větičku *Mohou praeventivní činitelé nabýti i velmi povážlivého vlivu (Francie nyníější) (1913/73)* Je-li zkoumán význam populace jako činitele výroby, tak text je jenom aktualizován,

Co se týče významu státu, změny textu jsou výraznější. **Jestliže podle merkantilistů stát, kterému ukládali nejobsáhlejší působnost ve věcech hospodářských, se měl starat v knižním vydání toliko o četnou, výrobně zaměstnaneckou populaci (1913/77), ale podle litografie o četnou populaci (1903/127). Podle litografie učení, zasazující se o svobodnou hospodářskou politiku, fyziokraté vyvinuli na sociální theorii, dle které společnost lidská podobně jako hmotná příroda má své „přirozené zákony“, jejichž působnost jediné zabezpečuje prospěchy obecné (které jsou dle toho učení vždy v souhlasu se soukromými) , (1903/128) a liberální nauku francouzských ekonomistů přijal pak Ad. Smith, jenž vymanil při tom z jednostrannosti fyziokratických (1903/129), kdežto v knižním vydání jde toliko o učení vyvinuté od nejčelnějších fyziokratů na sociální thorie individualistické.(1913/77) a liberální nauku francouzských ekonomistů přijal pak Adam Smith, jenž vymanil při tom theorii z jednostrannosti fyziokratických a přihlídl doktrinářské tuhosti individualismu (1913/78)**

Bráf za větu liberalismus sám pošed z boje proti privilegovaným stavům někdejším a získav si odstraněním historických nerovností právních neocenitelné kulturní zásluhy, sám zase mocí svého základního principu pomohl vzniku nových nerovností sociálních, zvláště faktického panství tříd hospodářsky silnějších, z něhož zrodila se novověká otázka sociální.(1903/135) v litografii, vkládá v knižním vydání novou větu Oceňující toto nebezpečí, povstali již v ovzduší individualismu XIII. stol. a na půdě jeho mužové, kteří majíce na zřeteli i rovnost hmotnou, neuznávali vlastnictví individuálné.za „právo přirozené“, za jaké je uznávali individualisté jiní, zvláště fyziokraté. Hlavní reprezentant tohoto rovnostního individualismu byl Rousseau.(1913/81, k tomu výrazně srovnej Bráf, 1923, s.30)8

Do následující věty v knižním vydání je vloženo slůvko abstraktně: *Naprostu (abstraktně) ovšem nelze stanovit meze působnosti moci veřejné v oboru hospodářském způsobem absolutním, t.j. pro všechny doby a poměr platným; není to možno. (1913/81).*

Jestliže podle litografie (knižního vydání) Wagnerův zákon **o rostoucích úkolech státu v jistých směrech da se označiti (byl označen)...** jako poměrný vzrůst kolektivismu proti individualismu v naší době ... Tato tendence ve vývoji přítomnosti byla podporována nemálo skutečností, že stát se zdemokratisoval, tj. nabyly vlivu vrstvy obyvatelstva jeho více méně široké na zákonodárství a správu veřejnou (**už není „stát jsemjá“ – ale „stát jsme my“**), což zlomilo liberální odpor proti státním integerencím, ano tu a tam vypěstovalo až chorobné spolehání na stát. ...Výše dotčená působnost státu může se uskutečniti jen přiměřenou úpravou právních řádů, to pak platí zejména též o oboru práv majetkových, neboť všeliké nabývání práv a statků výrobou a směnou, všeliké rozdělení důchodů atd. děje se na **onom** podkladě, který dán jest platným majetkovým právem. Každá obsáhlejší (**základní**) změna hospodářských řádů může se provésti jen změnou předpisů řádu soukromoprávního. Přivést k platnosti socialismus, předpokládalo by především radikální změny občanských zákoníků. Čím více se zostřila protiva mezi naukami individualistickými a značnou měrou jich nyníějšího uskutečnění s jedné a socialismem s druhé strany, tím důležitější stala se i pro studium národohospodářské otázka práv majetkových

Vlastnictví jest **z hlediště hospodářského** povahy podstatně rozdílné. podle toho, dopouští-li právní řád jednotlivcům na všech druzích statků nebo na jistých (na př. na pozemcích) pouze určitá práva poživací, kdežto samo vlastnictví na nich jest vyhrazeno jistým kolektivním svazkům povahy veřejné (obec, mir), po případě též rodové (záduha)m, nebo jsou-li dotčené statky uznány za způsobilé, aby byly ve výhradné právní moci jednotlivců. Na tom se zakládá **sociálně závažný** rozdíl vlastnictví pospolitého (kolektivního) a vlastnictví soukromého (individuálního, [v nejužším slova smyslu] Majíce na zřeteli hlavně římskoprávní podobu vlastnictví (kdež právě individuální vlastnictví i co do objemu i co do obsahu až na skromný obor výjimek jest neobmezeně uznáno) i starší národohospodářští theoretikové a právní filosofové, pokud se zabývali otázkami vlastnictví snažili se vysvětliti je jako přirozenoprávní instituci **a vznik její jako přirozenou nutnost** (nahrazeno textem **tedy jako přirozenou nezbytnost na poměrech místa doby nezávislou**)

Při tom nejčastěji vycházeli z jediného základního principu, a tak jedni dovozovali vznik vlastnictví individuálního z přirozené povahy a individuality lidské vůbec (Kant, Fichte, Krause, Stahl), neb aspoň z hospodářské povahy člověka, vedeného přirozeným pudem zřetnosti (individualističtí národní hospodářové). Jiní vysvětlovali původ vlastnictví buď z prvotní okupace (Grotius) nebo jako výsledek práce (Locke, Thiers). **Jiní konečně hledí na vlastnictví jako** (nahrazeno textem **Naproti všem takovým přirozenoprávním výkladům stojí názor historický, jemuž jest vlastnictví prostě**) instituci pozitivního práva (obyčejového nebo zákonného) a posuzuje se oprávněnost jeho forem se stanoviska doby a poměrů **právě platných** (Hobbes, Montesquieu, Bentham).

Předem sluší se podotknouti k těmto teoriím, **výmouc poslední** (nahrazeno slůvkem **přirozenoprávním**), že jsou již v zásadě pochybné, pokud odvozují vznik a přirozenou nezbytnost vlastnictví individuálního na předmětech nejrůznější povahy, sloužících nejrozmanitějším hospodářským účelům z jediného všeobecného principu, nepřihlížejíce při tom dále k různosti potřeb a poměrů. Tak například lze jako požadavek nutný z povahy člověka odvoditi toliko vlastnictví na předmětech bezprostřední osobní spotřeby (šat, nábytek, ale ani na všech.

Tak na př. na domech obytných není „přirozené“, t.j. povahou věcí vlastnictví individuální nezbytno, přemnoho lidí ho vůbec nemá a da se zcela dobře mysleti výhradní vlastnictví kolektivní (obecní, státní) na obytných budovách, v nichž by byli jednotlivci pouhými nájemci. Stav hospodářský, v kterém prostředky výrobní, zejména aspoň jisté jejich druhy, na př. pozemky, nejsou v soukromém vlastnictví, jest možný, ano u jednotlivých druhů byl takový stav i historickým, tak v celých starších fázích, **v naší době u mnohých statků, jež tvoří předmět tzv. regálů státních** (nahrazeno textem **v příčině pozemků polních, lesních a pastvinných**).

Theorie, která odvozuje základní původ vlastnictví z okupace, jest právě tak nehistorickým generalisováním určitého nabývacího způsobu, jako ta, která jej odvozuje z práce. Když pro účely národohospodářské vědy zkoumá se právní instituce vlastnictví, nesluší předem utkvěti na tom pojmu vlastnictví co do obsahu a objemu, která v platném právu panuje, ovládaná jsa názory římskoprávními, neboť i tento pojem jest něco pouze historického, co nebývalo vždy takové a mohlo by být zase jiné. Právní historie totiž ukazuje, že obsah i objem individuálního vlastnictví a zejména též hranice vlastnictví toho a kolektivního pozitivním právem rozdílně byly stanoveny. Každá z těchto forem je oprávněna. ...

Obsah vlastnictví sám, tj. subjektivní oprávnění v něm ležící, v rozmanitých dobách vývoje a ve právech různých národů velmi rozdílným způsobem byl obmezovaném. Škola národohospodářská, jež

hlásala hospodářskou svobodu, zasazovala se též o neomezenou svobodu vlastnictví individuálního, tj. bojovala proti obmezení jeho obsahu, která ve starších právních řádech byla obsažena např. při vlastnictví pozemkovém (selském i jiném). Z toho tudíž plyne úkol pro nauku národohospodářskou, aby uznávajíc relativní (nahrazeno **historicko relativní**) oprávněnost obou základních forem vlastnictví, zkoumala a dovodila nebo zavrhovala tu, kterou se stanoviska hospodářských a kulturních důležitostí doby a poměrů, přihlížejíc při tom k jednotlivým druhům hospodářských statků (pozemků, dolů, lesů, domů a ostatních kapitolů (1903/141-142,143-146; 1913/83-86)

Na rozdíl od litografie na závěr této úvodní části jsou v knižním vydání vypuštěny věty V těsné pojmové souvislosti s těmito zde dotčenými otázkami individuálního vlastnictví jest zejména též otázka oprávněnosti práva dědického. Podle toho, jak oprávněnost dědického práva sama se dovodí, vypadnou i další důsledky v příčině mezi jeho a jiných modalit (srv. čl. „Dědické právo s hlediště sociálního ve Slov. Naučném“). (1903/148), které jsou nahrazeny dvěma stránkami textu:

Právo dědické. Přitom běží jednak o otázku zásadní oprávněnosti individuálních práv dědických, neboť pokud byly jisté statky vyhrazeny pospolitému vlastnictví, nebylo při nich o individuálních právech dědických řeči. Kromě zásadní otázky jsou pak sociálně důležité při uznání individuálního práva dědického Ještě otázky podrobné úpravy, zejména míra disposiční volnosti zůstavitelovy a tendence, kterým právo hovoří v příčině předpisů o mezích poslušnosti zákonné a rozdělení pozůstalosti při ní, konečně i zásady daňové vzhledem k pozůstalostem. Pokud jde o zásadní stanovisko vzhledem k připouštění individuálního práva dědického, budou důvody pro ně vždy souviseti s tím, do jaké míry individuální vlastnictví s hlediska obecně společenského (kulturního, hospodářského) bude oprávněno. Neboť svědčí-li jisté důležité důvody pro vlastnictví individuální, aby totiž lidé měli dosti podnětu k námahám, spořivosti, pokrokům technickým, lepšímu vzdělávání půdy, šetrnému nakládání jměním nemovitým i movitým, tedy bývá právě možnost uchovati jmění rodině mezi všemi podněty těmi nejsilnějším a rozhodujícím.

Odstranění práva dědického tedy zároveň i maří řečené podněty. Kdyby lidé věděli, že nepřipadne, co zanechají, rodině nebo jistým účelům, které jim zvláště jsou cennými, nenamáhal by se zachovat a tvořit prostředky výrobní, nýbrž raději by své důchody spotřebovali, Nevěnovali by nic na meliorace, správy, na lepší stroje a zařízení dílen, nepropůjčovali by kapitály jiným atd. Co pak se týče podrobností úpravy individuálního práva dědického, jsou myslitelná a existovala historicky závažná obmezení její na př. v selském právu dědickém, pokud šlo o to, zabezpečiti celistvost usedlostí (směla jen celá přejíti na jednoho dědice). Co se týče zákonného práva dědického, tu především jest celkem správné, že motivy tvořiti a zachovávatí jmění jsou tím slabší, čím vzdálenější jest příbuzenský stupeň dědice zákonného vzhledem k zůstaviteli. Není tudíž důvodu pro neobmezené právo zákonné beze všeho ohledu na vzdálenost dědicova stupně příbuzenského, obmezení na jisté bližší stupně jest odůvodněno, Ale právní řády doby nové působily namnoze i k tomu, aby vůbec nastala poslušnost jak nejvíc možno rovnodílná; obmezily tudíž volnost pořizovací vyhrazením značných podílů pozůstalosti pro stejnoměrné rozdělení mezi dědice povinné, a také vzhledem k pozemkům trvaly na dokonalé rovnodílnosti pozůstalosti při větším počtu dědiců stejného stupně příbuzenského. Všechny tyto skutečnosti dlužno posuzovati a o jejich změny po případě usilovati s hlediště obecného společenského prospěchu. Neníť ani zde žádného práva přirozeného).

Smluvní právo. Tu běží hlavně o smlouvy tržové, námezdní, úrokové, pachtovní a nájemní. Na jejich úpravě závisí velikou měrou, pokud bude možno jednotlivcům úpravou těchto smluv pro sebe i

své tvoření jmění těžiti i třeba na újmu jiných a spolu na újmu obecných důležitostí. Neboť tyto smlouvy rozhodují o tom, jakého rázu nabude tak řečené rozdělení důchodů. Tu tedy záleží na tom, jakou měrou právní řád v oboru každého z řečených druhů smluv dopustí volnost smluv (upravení a vymezení tak zv. *accidenalia negotii* naproti *essentialiim*), novověké zákonníky občanské spočívají v duchu římsko-právním na rozsáhlé volnosti. V některých oborech platívala obmezení již odedávna (sazby úrokové, stíhání lichvy). V jiných pak spatřujeme teprve v novější době postupující měrou právní obmezování (na př. při smlouvě námezdní s dělníky průmyslovými, báňskými a pod.), kteráž se formulují v zákonech přináležejících právu veřejnému (na př. v živnostenských řádech), a podobný duch proniká i do oboru smluv pachtovních a nájemních (bytových), nebo se aspoň o to usiluje. Jsou to samá obmezení zásady „*laissez faire*“, diktovaná sociálními potřebami (1913/87-88).

Obsahové změny v první kapitole první části O činitelích výrobní techniky "

Daná kapitola se původně nazývala *O činitelích hospodářské výroby*. Nicméně nádale se hovoří o *Práci hospodářské*. **Obsahové změny začínají až v podkapitole II. Kapitál. 1. Kapitál jako jako kategorie ekonomická („Kapitál výrobní“), kde hned v prvním odstavci jsou věty Máme-li na zřeteli pouze technické určení různých hospodářských statků, budeme na rozdíl od tzv. spotřebního neboli úkojného jmění, t.j. oněch statků, které jsou určeny k bezprostřednímu ukojování potřeb (byť, šat, nábytek, potraviny a.t.d., vyrozumívati kapitálovým jměním neb kapitálem všechny takové hmotné statky hospodářské, které slouží jako prostředek (nástroj, pomůcka) výroby nebo oběhu (1903/155) nahrazeny v knižním vydání textem Všeliké hmotné statky hospodářské jsou buď určeny k přímé bezprostřední spotřebě (statky přímo úkojné), nebo k tomu, aby sloužily za prostředky výrobní neb oběhové. Do prvé skupiny budou náležeti na př. byt, šat, potraviny, nábytek, kočáry pro pohodlí a zábavu atd. a mohou tyto statky úkojné býti lišeny na sužitné (*Verbrauchsgüter*), které se jedním dějem nebo skutkem spotřebním stráví (nápoj, pokrm), aneb užité či uživatelné (*Gebrauchsgüter*), jež mohou sloužiti jisté potřebě více méně trvale (šat, nábytek, obytný dům). Pro skupinu výrobních a oběhových prostředků odedávna se užívalo názvu kapitál.(1913/92).**

O něco dále pak autor v knižním vydání vypouští větu a následující odstavec: Této nepřístojnosti ještě sám Adam Smith nedopustil. Pojem kapitálu jako nahromaděné práce stal se vedle některých jiných pojmů vyvinutých v anglické škole *possmithovské* (zejména tzv. železného zákona) východištěm agitačně nejúčinnějších *theorem*at socialistických (1903/157-158), které předchází tento odstavec Za tj. naprosto neúčelno dávatí pojmu kapitálu obsah ještě širší, a to zejména počítati tam tzv. **nehmotné kapitály, buďtž to již pouze tzv. statky poměrové (známost firmy, *privilegia*) nebo dokonce i tak zvané osobní kapitály (vlastnosti, nadání). Stávat se pak přesné užívání pojmu kapitál pro vědecké účely velmi obtížným (na př. pro konstrukci důchodu kapitálového (v litografii důchodového kapitálu, srovnej 1903/157, 1913/93)**

Rovněž v posledním odstavci této subkapitolky namísto původního textu⁹ je vložen výrazně pozměněný text Pojem kapitál, jak byl zde z předu definován, jest pouhou ekonomickou kategorií (t. j. pojem je utvořen pouze ze znaků hospodářských), a proto jest kategorií absolutní, totiž najde se v každém společenském zřízení a zůstal by i v sebe úplnější soustavě socialistické, v níž by ovšem prostředky výrobní buď všechny nebe jisté jich druhy (na př. pozemky) byly společný, kdežto by předměty spotřebního jmění (nábytek, šat, ozdoby, potraviny atd,) mohly i pak zůstatí předmětem

osobního vlastnictví. Obhájci socialismu doufají, že budou výrobní prostředky (kapitály výrobní) dále možný a zdokonalovány, že budou stále vydatnější.“

Z další kapitoly 2. Kapitál jako kategorie hospodářsko-právní („Kapitál těžební“ se stává 2. Kapitál jako kategorie sociální („Kapitál těžební“) a celý text kapitoly je přepracován a místo původního textu¹⁰ jsou vloženy následující téze.

Již ve starší literatuře národohospodářské (fysiokratické, smithovské i posmithovské) potkáváme se však - a to bez jasného uvědomění nějaké dvojakosti - ještě s jiným užíváním slova kapitál, podle jehož smyslu jest kapitálem vůbec jistá zásoba statků, která svému vlastníkovi slouží vůbec za prostředek k nabývání statků jiných. To pochází odtud, že dotčení spisovatelé měli na zřeteli poměry své doby a svého hospodářsky vyspělého okolí.

Čím více se rozvíjí hospodářství obchodové, tím více zobecňuje podnikatelské upotřebování prostředků výrobních (tedy nikoli pouze k výrobě statků, pro vlastní potřebu výrobcovy domácnosti určených), tu stává se také teprve možným propůjčování výrobních prostředků za úplatu osobám jiným a mohou dokonce i hmotné hospodářské statky, jež o sobě (svým hospodářským resp. technickým určením) jsou statky spotřebními, státi se a hojně se stávají pro vlastníky prostředkem k nabývání zisku, buď že je vlastníci jejich jiným k užívání úplatně propůjčují (byt, povoz nájemný, kniha v půjčovně, židle ve veřejném parku) nebo že je, ať vlastní výrobou či koupí od jiných opatřené chovají pro prodej na sklad? (potraviny, nápoje, nábytek, oděvy, obuv a všeliké jiné zboží).

Tedy krátce: za vlády právního řádu, který uznává osobní vlastnictví, mohou v poměrech obchodového hospodářství vlastníci hmotných statků (výrobního i spotřebního jmění) svých užívati k tomu, aby si pomocí jich zjednali zvláštní důchod (podnikatelský, úrokový, nájemní), aby jimi výdělečně těžili, A tak povstal dvojí způsob a smysl užívání pojmu „kapitál“. Jednak ve smyslu hmotného prostředku výrobního po rozumu výše uvedeném, a abychom se uvarovali nedorozuměním, užíváme pro kapitál v tomto smyslu názvu kapitál výrobní. Jednak ve smyslu prostředku těžebního, při čemž vycházíme z platných řádů nynějších a účtujeme s podobou, v jaké na půdě těchto řádů kapitál výrobní svou funkci ekonomickou vykonává. Protože však podobným způsobem i statky o sobě spotřebními může býti těženo, zahrnujeme výrobní i spotřební statky naznačeným způsobem těžebně upotřebované názvem kapitál těžebný (Erwerbskapital).

Všechny hmotné statky hospodářské, jež slouží vlastníku za prostředek těžebný, nazýváme kapitálem těžebným. Rozumí se tudíž také, že zase s druhé sírany hmotný prostředek výrobní, který v ruce vlastníkově za prostředek výdělečného těžení neslouží, není arci kapitálem těžebným. (Na př. rozdíl lithografického lisu k úředním potřebám a v podniku tiskařském. Sekery, kladiva atd. pro domácí potřebu a v dílně řemeslníkově.) Bylo by tudíž podle toho, co pověděno, nesprávně říci, že dělíme nebo lišíme kapitál výrobní a těžební. Protivou kapitálu výrobního jest všechno jmění spotřební, ať ho užívá vlastník sám, či ať jím jako pronajímatel nebo obchodník těží.

Protivou kapitálu těžebního není jmění spotřební, nýbrž jen jmění spotřební ve vlastníkově přímém užívání, ale spolu i všechno takové jmění výrobní, jehož se užívá netěžebně (tedy po způsobu uzavřeného hospodářství domácnostního). Správně sluší tedy říci; Všelike hmotné statky hospodářské dělí se jednak na výrobní (kapitál výrobní) a spotřební, jednak na jmění těžební (kapitál těžební) a jmění netěžební. Se stanoviska důchodového, o němž může býti řeči až ve výkladech dalších, dalo by se říci také, že těžebným kapitálem jsou všechny hmotné statky hospodářské, kterých se užívá k

docílení podnikatelského zisku nebo smlouveného důchodu kapitálového (úroků, nájemného, pachtovného). Ovšem není hranice mezi kapitálem výrobním a jměním spotřebním v každém konkrétním případě již povahou věci samé dána; můžeť týž druh statků, nebo in concreto určitý jediný statek státi se buď výrobním kapitálem nebo jměním spotřebním dle toho, jaké určení se mu dá (uhlí k vytápění světnice nebo k vytápění parního kotle; pivo, jež sládek sám vypije nebo které prodá).

Vlastnost kapitálová není tedy inhaerentní vlastností předmětů samých, nýbrž závisí na určení lidském. Vzhledem k tomu, že jev, jemuž říkáme kapitál těžebný, povstává teprve za určitého společenského stavu, ve formách hospodářství obchodového, lze říci o kapitálu těžebném (a c. výrobního), že není absolutní kategorií, nýbrž jen historickou. V jistých formách společenských ho nebylo (v uzavřeném hospodářství domácnostním) a jsou myslitelný jiné (plánům socialismu hovicí), kde by ho nebylo zase.

V poslední čtvrté subkapitolce Vznik kapitálu je vypuštěn původní text¹¹ a je nahrazen textem

Process tento bude však míti průběh různý podle toho, jaké jsou společensko-hospodářské (tedy spolu právní) útvary, v nichž se provádí

I. V uzavřeném hospodářství domácnostním a všude, kde na pozdějších stupních vývoje zbytky jeho ještě jsou uchovány, není myslitelný jiný postup než ten, že členové domácnosti buď totiž střídavě věnují se práci spojené s opatřením prostředků úživy, i práci spojené s výrobou prostředků výrobních, a to ovšem tak, že vyrobí oněch pokaždé tolik, aby stačily i k výživě po čas práce věnované výrobě prostředků výrobních, anebo že z příslušníků domácnosti jedni zaměstnání jsou výrobou kapitálů (se, výrobních) a druzí výrobou prostředků úkojných a zejména výživných pro sebe i pro soudruhy domácnosti, výrobou kapitálů právě řečených zaměstnané. Myslitelný jest při tom i takový poměr, který hojnou měrou býval historickým, že vykonavatelé řečených pravé výrobních úkolů byly osoby nesvobodné (na př. příslušníci porobeného kmene, chování jako otroci), kterým se za výkony výrobní obojího druhu dostávalo z prostředků výživných přidělu skrovnějšího, nežli se v obdobném případě dostávalo svobodným členům příslušné domácnosti. Tedy tvoření kapitálu vykořisťováním těch, jejichž práci vznikl.

II. V hospodářství obchodovém stávají se způsoby ad I. dotčené tím řídicími, čím ono jest pokročilejším, neboť znakem pokrokových stupňů hospodářství obchodového jest m. j. rozvětvenost zaměstnání, následkem které vyrábí každý statky pro potřebu jiných hospodářství za náhradu, zejména peněžní, takže se pomocí peněz sprostředkuje přechod vyrobených kapitálů od výrobce k těm, kteří jich potřebují. Pravidlem tedy jest, že jedna hospodářství vyrábějí prostředky úkojné, druhá prostředky výrobní; obojí své výrobky prodávají. Aby tedy prostředky výrobní mohly povstati, musí ti, kteří jich potřebují, zaplatiti je penězi, kteréž stávají se pro ten účel volnými jen tím, že jednotlivci nespotebují svých důchodů výhradně jen na okupování prostředků úkojných, tedy nespotebují své důchody, nýbrž část zachovají (ušetří) na zaplacení nových výrobních prostředků, ať už tito spořitelé dotčené výrobní prostředky kupují sami pro své vlastní závody jako podnikatelé, resp. vyráběti dávají, nebo ať úspory své jiným ku zjednání výrobních prostředků propůjčují. Výrobci prostředků výrobních zjednávají si pak za peníze takto stržené potřebné prostředky výživné i jiné spotřební. Technicky vzniká i tu výrobní kapitál prací, ale sociální forma, jakou se to umožňuje, jest úspora soukromá. Není tedy mezi větou, že kapitál vzniká prací, a větou, že vzniká úsporou, žádného rozporu, jsou jen vysloveny s

dvojího různého hlediska. Rovněž tu není zásadního rozdílu od postupu tvoření kapitálů výrobních v uzavřeném hospodářství domácími.

V každém případě jedna část určitého společenského kruhu opatřuje různé prostředky výrobní, druhá různé úkojné prostředky, jenomže v neobchodovém hospodářství jest to vše řízeno jednotnými dispozicemi vnitřními, v obchodovém s hojně rozvětvenými zaměstnáními postupuje každé jednotlivé hospodářství o své újmě a přechody potřebné sprostředkují se pomocí peněz, kteréž tu samy vystupují jako kapitál těžebný. Také zde jest možno a naskytuje se vykořisťování, pokud se právě k výrobě všeliké (i výrobních i úkojných prostředků) používá námezdních sil, neplatí-li se jim mzda s ethických i hospodářských hledišť náležitá, a když pak z úspor podnikatelů takto obohacených nové kapitály vznikají.

Je poněkud oslabena dikce posledního odstavce této kapitoly, neboť původní text od věty *Pokud pak běží o kapitalisaci umožněnou vykořisťováním, jest oprávněným požadavkem, aby jí bylo čeleno vydatným zákonodárstvím sociálněpolitickým, rovněž jako sociálněpolitické zákonodárství působiti může a má k tomu, aby materiální možnot kapitalisace v širokých nemajetných vrstvách byla posilována (k tomu na př. slouží i progressivní zdanění). Kapitalisace vykořisťovatelů není zajisté výhradním způsobem kapitalisace v naší době.* (1903/167-168) byl přeformulován do podoby *Pokud pak běží o kapitalisaci umožněnou vykořisťováním námezdních osob svobodných, lze jí čelit vydatným zákonodárstvím sociálně politickým, rovněž jako sociálně politické zákonodárství působiti může a má k tomu, aby materiální možnot kapitalisace v širokých nemajetných vrstvách byla posilována (úlevami daňovými pro nižší důchody a j.)* (1913/100).

Závěr

Stoleté výročí knižního vydání Bráfovy učebnice Národohospodářská theorie, z níž čerpala své „rozptýlené znalosti“ generace prvních českých ekonomů, se blíží, a proto určitě by stálo za to uvažovat o kritickém vydání Bráfovy učebnice.

Tito čeští ekonomové se učili něco trochu něco jiného, než jejich kolegové v zahraničí, dostávali něco navíc, měli možnost pochopit, v čem spočívá dynamika ekonomických systémů, respektive podstatu společností otevřené všem vývojovým variantám. Posuny v obsahu jednotlivých vydání ukazují, že se autor nespokojil s výkladem, jak funguje ekonomika, začal se ptát, odkud a kam ekonomika, respektive ekonomický systém se pohybuje a zda odpověď na otázku odkud je totožná s odpovědí na otázku kam.

Přesně v tomto ohledu se jeví být Bráf docela moderním i na počátku 21. století, protože chápe dějiny jako příběh s otevřeným koncem, (Řezník, 1997), i když zdánlivě klasicky člení svou učebnici na výrobu, oběh, rozdělování a spotřebu oproti moderněji koncipované rukověti sociální ekonomiky (Soldát, 1913), která rozebírá celou problematiku z hlediska národního blahobytu. Vrátil jakoby zpět k německé historické škole jako ke zdroji inspirace, právě proto pro něj tzv. marginalistická revoluce nepředstavovala zásadní přelom v dějinách ekonomie.

Tímto způsobem provedené bilancování stavu národohospodářské teorie na počátku 20. století mu umožnilo velmi výrazně inovovat svou učebnici, což bylo vyjádřeno také i ve změně jejího

názvu. Rozpracování pojmu obchodního hospodářství vedlo k novému definování tzv. těžebního kapitálu i k hlouběji a razantněji propracované polemice se socialistickými i liberálními směry.

Jeho učebnice může tedy být inspirující i pro dnešní studenty, i když se zdá být na současné poměry být příliš popisnou a málo analytickou a málo zdůrazňující rozdíly mezi fungováním nominálních a reálných veličin, a to na úrovni mikro i makroekonomie.

Literatura:

Bráf, Albín. Národní hospodářství. Autorisované vydání. Praha, Všehrd 1903.630 s.

Bráf, Albín. Národohospodářská theorie Praha: Sborník věd právních a státních : [Bursík a Kohout, distributor], 1913. 368 s,(Spisy, Nástin přednášek universitních).

Bráf, Albín: Život a dílo. Díl první. Paměti. Praha: Vesmír 1922. 225 s,

Bráf, Albín. Život a dílo. Díl druhý. Výbor statí z nauky národohospodářské. Praha: Vesmír 1923. 197 s.

Hayek, Friedrich August. Cesta do otroctví. Praha: Academia 1990. 180 s. ISBN 80-200-0264-2.

Holman, Robert aj. Dějiny ekonomického myšlení. Praha: C.H. Beck 1999. 544 s.,. ISBN 80-7179-238-1

Jonáš Jiří aj. Nobelova cena za ekonomii. Praha: Praha: Academia 1993.746 s. ISBN 80-200-0362-2

Obzor národohospodářský, r.1, 1996

Pokorný, Jiří. Odkaz Josefa Hlávky. Praha: Academia 2005. 302 s. ISBN 80-200-1315-6.

Политическая экономия (<http://gatchina3000.ru/brockhaus-and-efron-encyclopedic-dictionary/081/81198.htm>)”

Presman, Steven. Encyklopedie nejvýznamnějších ekonomů. Brno: Barrister and Principal 2005. 244 s.,. ISBN 80-86598-57-8.

Řezník, Jiří. K některým otázkám historiografie české a světové ekonomie. Marathon, r.11, 2007, č.1, s. 19-26. ISSN 1211-8591 <http://www.valencik.cz/marathon>

Řezník, Jiří. Teorie veřejné ekonomiky z pohledu konkurence států. Akademické pohledy do znalostní ekonomiky. Sborník katedry aplikované ekonomie Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci. Olomouc: Societas Scientiarum Olomoucensis II. 2011, s. 215-241. ISBN 978-80-904477-8-3.

Soldát,Alois. Nástin základův a všeobecných zásad společensko-hospodářskcch. Příspěvek katolické mravouky k řešení otázky sociální. Praha: Dědictví sv. Prokopa 1913. 550 s.

Poznámky:

- 1 Souborný katalog České republiky (CASLIN), který je veden jako jedna z databází Národní knihovny ČR, registruje více než 95 titulů, jejímž původcem je Albín Bráf. Nejstarší z nich „O skladištích veřejných“ pochází z r. 1876. První vysokoškolské skriptum „Finanční věda“ vzniklo v r. 1887. V naskenovaných katalozích národní knihovny jde o skříň Brach-Brána, publikace Albína Bráfa jsou na záznamech, počínaje číslem 694, Pro námi zkoumanou učebnici jde o záznam 704 (signatura 54 D 10315), záznam 705 (signatura 54 D 5526), záznam 706 (54 D 2820). CASLIN registruje například následující písemné verze vysokoškolských přednášek profesora JUDr. Albína Bráfa v oboru národního hospodářství pod následujícími záznamy
1) Národní hospodářství / JUDr. Albín Bráf. Autoris. vyd. Praha, Všeherd 1901. VIII, 664 s.
2) Národní hospodářství / dle přednášek A. Bráf. Praha 1896. 760 s.
3) Národní hospodářství / autorisované a opravené vydání dle přednášek A. Bráfa. Praha 1889-1899. 671 s.
4) Národní hospodářství. [1. díl] A. Bráf. 3. vyd. Praha, Všeherd, 1906. 688 s.
5) Národohospodářská theorie / JUDr. Albín Bráf. Praha : Sborník věd právních a státních : [Bursík a Kohout, distributor], 1913. -- 368, 14 s. (Spisy, Nástin přednášek universitních)(dále jen knižní vydání).

Souborný katalog České republiky neregistruje další písemnou verzi těchto Bráfových vysokoškolských přednášek, která pochází asi zhruba z roku 1903 a kterou má ve vlastnictví autor tohoto příspěvku a kterou lze knihovnický popisat následujícím způsobem:

6) Národní hospodářství.. Prof. Dr. Bráf. Autorisované vydání. Praha, Všeherd [1903]. 630 s. [rozčleněno také na jednotlivé archy] (dále jen litografie)

Vzhledem k tomu, že používám publikace uvedené v ad 5 a 6, jako prameny, používám poněkud odlišný způsob citace, přiměřený povaze jejich rozboru. Veškeré Bráfovy texty jsou citovány s využitím kurzivy, případně tučně (litografie), tučně podtrženě (knižní vydání).

- 2 **Jak se praví v závěrečné ediční poznámce ke knižnímu vydání:** „Toto vydání Bráfovy „Národohospodářské teorie“ pořízeno dle nejposlednějšího otisku lithografií Bráfových přednášek, určených jakožto pomůcka k výkladům pro posluchače universitní. Srovnáním tohoto otisku se staršími lithografiemi Bráfovy theorie národohospodářské shledalo se, že Bráf právě pro poslední lithografické vydání této části svých přednášek některé, zvláště počáteční její partie úplně přepracoval a i v dalších přičinil četné dodatky a opravy po stránce věcné i slohové. Původního rukopisu těchto dodatků a oprav nebylo však lze v pozůstalosti nalézt, lithografický otisk byl pak tehdy sdělán tak povrchně, že někde nedokončeny ani věty a odstavce, že četné výrazy Bráfova rukopisu čteny a opsány zcela nesprávně nebo prostě vynechány, nehledě ani k přechytným chybám gramatickým a tiskovým. Nezbylo proto leč místy doplňovati a opravovati text dle starších vydání lithografických. S touto výhradou představuje toto první knižní vydání Bráfovu »Národohospodářskou theorii«, jak jim pro studentské lithografie asi v r. 1906 byla upravena. Různá doba vzniku jednotlivých částí, resp. některé změny v nich postupem času provedené, aniž bylo autorovi dopřáno jednotící rukou uvést pro tištěné vydání vše v souladný celek, způsobily i některé formální nedůslednosti v systematice i pravopisu. Vydavatelé pak nepokládali se za oprávněné alespoň v tomto prvním vydání prováděti jakékoliv, byť jen formální opravy na díle Bráfem zůstaveném“. **Právě vydání z roku 1903 však naznačuje svou úpravou přípravu pro tisk (rozčlenění rukopisu na archy a způsob zvýrazňování písma, avšak např. jedenáctý arch začíná na s. 73. Pak už jsou stránky**

pravidelně členěny od archu 11 (s. 73) až po arch 20 (s. 146) po osmi stranách. O vícevrstevném a postupném doplňování učebnice svědčí úprava strany na s. 71, kde je poslední slovo vloženo pod poslední řádek a na následující strany jsou psány poněkud pozměněným rukopisem.

- 3 **Podle stati „Historie Všehrdu“** (<http://vsehrd.cz/cs/vsehrd/o-nas/>) „v roce 1896 zahájil Všehrd vydávání litografií jako učebních pomůcek. V roce 1906 valná hromada schválila, že litografie budou prodávány pouze členům Všehrdu, proto vzrostl počet členů do rozměrů již více neopakovatelných. S nárůstem nákladu vzrostl i obrat a vydávání litografií se záhy stalo významným příjmem spolku. Např. jen v roce 1912 bylo vydáno 123 děl“. **Litografie je určitým druhem ofsetu, založený na použití desky dlaždice, tj. na vynálezu pražského rodáka Aloise Sennenfeldera z r. 1796 ze dnes už vytěženého solenhofenského vápence z Bavorska, jejíž povrch přijal text napsaný mastným inkoustem, zhotovený smícháním vosku, mýdla, sazí a vody, popsany kámen se zaleptal kyselinou dusičnou ve vodním roztoku arabské gumy.** Tím se povrch kamene připravuje tak, že udržuje-li se vlhký, odpuzuje na nepopsaných místech mastnou tiskařskou barvu, zatímco místa pokreslená ji přijímají. Aby se text mohl napsat rovnou, tak se používá přetiskovacích papírů, potažených slabou vrstvou škrobu. Neboť přetiskem vznikne na kameni obrácený text a tiskem opět pozitivní. Při samotném tisku každého jednotlivého archu, je třeba kámen ručně navlhčit přesně určeným množstvím vody. **Vodou nasycená okolní plocha odpuzovala tiskařkou čerň a bylo tak možné poříditi mnoho otisků.**
- 4 Z hlediska datování dalších částí Bráfových přednášek lze uvést, že vývoj stavu akciových společností je v tabulce s pětiletými intervaly je uveden v litografii naposled za rok 1995 (1903/221), těžby drahých kovů za roku 1994 (1903/283) [knižní vydání 1900], poměru cen zlata a stříbra 1892 [1902], roku vydání 1892, počtu akciových bank 1897 [1902], stavu platební bilance 1892 (1903/ 221, 283,287; 321,381,409; 1913/161, 163,181,213, 228). Ale též je citován Obzor národohospodářského z r.1902. (1903/591; 1913/339) Možná, že klíč k definitivní dataci jednotlivých edic, respektive stáří rukopisu samotného je skryt ve větě *Altruistické zjevy, někdy mocného rozsahu, jeví se jako obětovné upotřebení státek nabytých výdělným způsobem ryze soukromohospodářským (dary a nadace k vědeckým nebo dobročinným účelům poskytnuté od bohatých jednotlivců nebo sebrané sbírkami)* (1913/44). Slovíčko nadace však v litografii chybí (1903/67) Ale pan profesor byl velmi zapojen do procesu vytváření vědeckých nadací již od r. 1881 (Pokorný, 2005, s.31).
- 5 **V knižním vydání je naopak vypuštěna část, která doplňuje odstavec, týkající se stále větší závislosti jedince na společenských stycích: nazýváme ji závislosti sociální. Tato závislost jednotlivcov na skutečnostech neovladatelných od něho, které panují ve směrech a způsobu konání četných jiných lidí, závislost na jejich moci, náklonostech, potřebách hospodářských jednání atd. jest jedním z charakteristických momentů toho, co zoveme společenstvím, čili společností lidskou vůbec vůbec a contrario soukromoprávních pojmů pod podobnými označeními se objevujících). Spoje a vzájemné podmíněnosti životní, které jsou konstitutivními živly „společnosti“, nejsou arci jen způsobem hospodářského dosud částečně vyléčeného, nýbrž „společnost“ jest produkt spojitosti z nejrozmanitějších pramenů vyplývajících, zejména jsou to: 1. přirozené spoje dané původem (svazky rodinné a příbuzenské, národnostní, plemenné atd.) i **usazením** v určitém území;**

2. Kulturní, které zase jsou trojího hlavního původu: a) historicko-politického (společný vývoj dějinný na podkladě státních zřízení a všeho, co s tím souvisí); b) duchovně-mravního (jednotnost jazyka, náboženství, vzdělání), c) hospodářského, které povstávají na podkladě majetku, živností a směn statků hmotných i výkonů pracovních. Z povahy vědy národohospodářské jako speciální vědy společenské vyplývá, že ona jen posléze řečeným živlem spojitostí společenských ex professo se sbírá, ale nemůže ostatních prostě ignorovati, nýbrž musí rozličné vlivy jejich na hospodářské poměry a útvary **theoreticky** zjisiti, ve směru praktickém pak na podmíněnosti hospodářských účelů a prostředků ostatními uvedenými činiteli životními zřetel míti. (1903/90-91)
- 6 **V knižním vydání se nenašlo místo pro následující text** *Hospodářský proces v hospodářství obchodovém (pominouc arci více či méně četné zbytky neobchodové, naturální zvláště na venkově) záleží, jak bylo řečeno, v tom, že si zaopatřuje každé hospodářství všelikou svou potřebu vlastní výrobou. A tomu přistupuje (po odstranění otroctví) druhý význačný moment, ježto následkem platnosti individuálního vlastnictví na prostředcích výrobních a zvláštních sociálně-historických příčin nezůstávají hmotné výrobní prostředky stejnoměrně rozděleny, nýbrž existují vrstvy lidí jich vůbec nemajících, tedy vzniká nový druh vztahů mezi osobami, které je mají, a těmi, kdo jich vůbec nebo dosti nemají. Tu jednak tyto posléze řečené přenechávají svou pracovní sílu jiným k výrobním účelům anebo lidé nemohoucí neb nechtějící vlastních hmotných prostředků výrobních sami použítí, propůjčují jich k výrobním upotřebením jiným (podnikatelům, kam náleží i pachtýř). V obojím případě pak smlouvou upravuje se náhrada za osobní neb hmotné prostředky výrobní k cizí výrobě propůjčené.* (1903/93)
- 7 Četné aktualizace v textu jsou prováděny dále až v §8 *O vztazích mezi skutečnostími populačními a životem hospodářským zvláště*, kde jsou na jedné straně doplňována data (1913/68,, na druhé straně pak vynechány některé tabulky (1903/106-107; 116). Mimochodem, teprve z litografie (1903/108) lze zjistit, jakých států se týká rozčlenění obyvatelstva dle stáří (1913/66)
- 8 **V knižním vydání autor vypouští celou stranu** *Individualismus vycházel z přesvědčení, že jest podroben život společnosti lidské, tedy i hospodářský její život, svým „přirozeným zákonům“, avšak vyvodil své domnělé přirozené zákony společenské z předpokládané výhradně vlády individualistických (egoistických) pudů. Než od prvních záblesků osvěty spatřujeme individua vždy zároveň sloučená v určité svazky podřizující sobě vůli a konání jejich v rozličných útvarech. I v povaze, složení a vývoji těchto společenských svazků, jichž nejvyšším je stát, vidíme vládnouti určité pravidelnosti (zákonnosti), byť i ne přísnou totožnost, která jest znakem jednoduchých fyzikálních neb chemických procesů, probíhajících za stejných podmínek vždyúplně shodně. Připouští-li se tedy i pro obor hospodářský možnost záměrných úprav jistých poměrů autoritami veřejnými, a to úprav po případě prospěšnějších nežli vzejíti mohou z volné hry individuálních snažení, ba často zato i nemožných, není to v žádném nutném odporu s uznáním zákonosti panující ve zjevech společenského života lidského, ač nepředstavujeme-li si jí pouhou mechanickou zákonost, jakou spatřujeme ve světě fysickém* (1903/137)
- 9 *Pojem kapitálu, jak byl zde definován, zůstal by v platnosti i v sebe úplnější soustavě socialistické, v níž by ovšem prostředky výrobní, tj. kapitál byly společny buď všechny neb jisté*

jich druhy (např. pozemky), kdežto by předměty spotřebního jmění (nábytek, šat, ozdoby, potraviny a.t.d.) mohly by i pak zůstat předmětem osobního vlastnictví (1903/158)

- 10 Již ve starší literatuře národohospodářské (fysiokratické, smithovské a posmithovské) potkáváme se však – a to bez jasného pojmového rozlišení od pojmu s technického hlediště formulovaného – ještě s jinými výměry, podle kterých jest kapitálem vůbec jistá zásoba statků, která svému vlastníkovi slouží za prostředek nabývání jiných statků. –To pochází odtud, že spisovatelé dotčení měli na zřeteli pouze právní řády, pod nimiž žili, Ve společenském zřízení totiž, které uznává individuální vlastnictví kapitálové, ocitují se jisté hmotné statky naproti vlastníkům jejich v úloze zcela obdobné jako prostředky výrobní, ačkoli svým technickým určením nejsou prostředky výrobními, nýbrž se stránky ryze hospodářské pouze jměním spotřebním čili úkojným. Tak např. obytné stavení, jež pronajímám, obchodní zásoby, jež mám ku prodeji na skladě, a taktéž i peníze stávají se pro mne prostředkem k nabývání jiných hospodářských statků, ač dle povahy své hospodářské jsou statky úkojnými a nikoliv prostředky výrobními. Dotčená analogie s prostředky výrobními panuje totiž potud, že jak tyto tak i ony spotřební statky, když jimi vlastník výdělečně těží (pronajímá, obchoduje a.t.d.), jsou pro vlastníka zdrojem důchodu. Vede nás tedy ta skutečnost, že v nynějších právních rádech zbudovaných na uznaném vlastnictví soukromém i jisté druhy jmění úkojného stávají se prostředkem k nabývání jiných statků hospodářských, k tomu, abychom – nechceme-li užívání slova kapitál v jednom obou smyslu právě uvedených vůbec vzdáti – užívali dvojího pojmu kapitál, jednak totiž kapitál výrobní (ve výše udaném smyslu), a jednak kapital těžební (Erwerbskapital), přičemž vycházíme z platných řádů nynějších a účtujeme s podobou, v jaké na půdě těchto řádů kapitál výrobní svou funkci ekonomickou vykonává. Rozšiřujeme však právě proto pojem kapitálu a nazýváme kapitálem těžebním všecky hmotné statky hospodářské, jež slouží vlastníku a prostředek k nabývání jiných statků. Rozumí se, že zase s druhé strany hmotný prostředek výrobní, který v ruce vlastníkově za prostředek výdělečného těžení neslouží, není arci kapitálem těžebním (např. rozdíl lithografického lisu k úředním potřebám a v podniku tiskařském. Z toho jest zároveň viděti, že není účelno, používá-li se po různu i pro tzv. jmění spotřební vůbec tj. bez ohledu na to, zda těží vlastník pomocí jeho čili nic, názvu kapitál, tak že pak zahrnuje pojem ten jmění výrobní i spotřební. To podobně jako zmíněné rozšíření pojmu kapitál na osobní vlastnosti, příliš ohrožuje přesné a do potřebné míry pohodlné užívání pojmu, neboť stává se příliš širokým. Ani lišení kapitálu výrobního a spotřebního v mezích takové širší definice by neprospělo, ježto jmění svou povahou v sobě spotřební může býti buď těžební (stoly a židle v hostinci) nebo netěžební (stoly a židle v domácnosti). Protivou kapitálu ve smyslu těžebního jmění jest prostě všechno jmění netěžebné, ať výrobní nebo spotřební. V obecné mluvě užívá se slova „mrtvý kapitál“, čímž se buď naznačují jisté druhy jmění spotřebního způsobného k trvalému upotřebení, např. šperky, nebo statky, které podle své povahy jsou výrobním kapitálem nebo při rozumném užívání by těžebně někdy sloužily, leč tak používány nejsou. Ovšem není hranice mezi kapitálem výrobním a jměním těžebním v každém konkrétním případě již povahou věci samé dána; může týž druh statků neb in concreto určitý statek státi se buď kapitálem nebo jměním spotřebním dle toho, jaké určení se mu dá (uhlí k vytápění světnice nebo k vytápění parního kotle; pivo, jež sládek sám vypije nebo které prodá. Vlastnost kapitálová není tedy inhaerentní vlastností předmětů samých, nýbrž závisí na určení lidském.
- 11 Není vyloučeno, že k vlastnictví nového kapitálu přijde někdo i násilím, lupem i donucením (podmaněného skrze vítěze). Rovněž může se k donucení k výrobě kapitálu stát na základě

právní moci, kterou někdo má nad člověkem (otrokem). To jsou však celkem skutečnosti a možnosti dob minulých. Pro přítomnou dobu platí pouze smlouva, kterou někoho třetího zavazují k výrobě kapitálu, nevyrábím-li sám. Proto k výrobě kapitálu (i těžebního) vždy jest potřebí, aby ten, kdo k výrobě jeho užití chce práce cizí, za účelem odměny její, měl k dispozici nad jistým množstvím úkojných statků nebo peněz buď vlastních, nebo úvěrem zjednaných, vždy tedy k možné vlastní konsumpci vlastníka nepoužitých uspořených. Ani v socialistickém státě nebylo by jinak než že by společnou prací jedné části příslušníků jeho musilo býti vyrobeno úkojných statků k potřebě užití druhých výrobou kapitálu zaměstnaných

Kontakt na autora:

PhDr. Jiří Řezník, PhD.

Katedra aplikované ekonomie Filozofické fakulty Univerzity Palackého

Křižkovského 12

771 80 Olomouc Česká republika

reznikji@ffnw.upol.cz

<http://www.tady.cz/jiri%20reznik/>

Moje činnost v oboru ekonomie se týká širokého okruhu témat včetně inflace, technického pokroku, regulace ekonomického mechanismu, konkurence států, propojení ekonomického a prostorového přístupu a dějin českého ekonomického myšlení. Výsledky své práce jsem publikoval v mnoha výzkumných zprávách, na stránkách periodik (Ekonomika oblastí, Hospodářské noviny, Marathon, Politická ekonomie, Prague Economic Papers a v knize Ekonomická analýza příležitostí: prostorový a časový aspekt. (Ostrava: Montanex 1997).

PŘEDSUDKY K ASIJSKÝM PODNIKATELŮM - ODSTRANÍ JE PODNIKATELSKÉ PROTOTYPY?

PREJUDICE AND ASIAN ENTREPRENEURS - WILL BUSINESS PROTOTYPES CREATION BEAT IT?

Jarmila Šebestová

Slezská Univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Anotace: *Podniky jsou daleko lépe efektivní, když jsou schopny identifikovat a posilovat vzorec chování, který je vhodný pro standardní kulturní situaci. Efektivní vedení v jednom kulturním prostředí i podniku nemusí být použitelné pro ostatní, typický příklad je Evropan v asijském podniku nebo naopak. Cílem článku je vysvětlit sociální disharmonii v mezinárodním podnikání, která se formuje jinak v domácím prostředí a jinak v hostitelské zemi. Možnost vytvoření modelů pomáhá získat obraz o podnikatelské kultuře a zbavit společnost předsudků, které se k jednotlivým, převážně asijským podnikatelům vztahují a mělo by pomoci k jejich porozumění. Vytváření prototypů vychází z mezinárodního projektu, který vyhodnocoval více než 140 vlastností a dovedností, které by charakterizovaly samotného podnikatele. I v tomto případě se sami řešitelé setkávali s odlišným pojetím hodnot, schémat či vzorců chování, které musely být upraveny tak, aby výsledky byly hodnotitelné.*

Abstract: *Organizations become more effective when they are able to identify and foster the appropriate entrepreneurial behaviour for the relevant cultural situation. Effective leadership in one cultural setting may be ineffective in another as usual situation could describe as follows - European businessman in Asian company. The main goal of this paper is to explain social dissonance across international entrepreneurship formed differently at home and the host country. This business modelling gives us a picture of different description of the successful entrepreneur under home cultural environment. Presented study from international project could answer the question how to deal with prejudice in the business world and give us opportunity to compare different qualities of entrepreneurs to see them positive way. More than 140 items and qualities were prepared for online questionnaire and have to be translated to different languages. The comparison of behavioural results among different country members' data is made, express difficulties across teams to get equal results due to different meanings of items, different values, and different behavioural schemes.*

Klíčová slova: *Předsudky, Asie, prototypy, podnikatelé, dovednosti*

Keywords: *Prejudice, Asia, prototypes, Entrepreneurs, Skills.*

Afiliace ke grantu: *EWORLD, IGS SU 7/2011*

1 Úvod

Ekonomické změny, tlak na manažery firem a touha po efektivnosti často vede podnikatele k závěrům, že asijské podnikatelé, zejména Číňané jsou pro ně velkou hrozbou. Zahrnují je spousty přezdívek od leopardů, gazel až po levné kopírovací stroje technologií a výrobků, které ohrožují veskrze stagnující „západní podnikatelskou kulturu“. Ovšem, kde tkví pravá příčina tohoto problému? Je to jen v neschopnosti podnikat? Nebo je to způsobeno jiným vnímáním, co je to vlastně podnikání a jak vytvořit nové příležitosti na již přesyceném trhu? (Goxe, 2011).

Základním odrazovým můstkem pro vnímání odlišností může být jen prostá definice živnosti, která v češtině znamená „práce k životu“. Švédové ji nazývají *živobytím, potrava života (nåring liv)*, avšak Číňané ji nazývají „smyslem života“. Budeme-li parafrázovat P.M.Senge – podnikání znamená *pracovat společně, a teprve potom zjistíme onu hloubku smyslu života. Ostatní předtím byla prostě práce.* (Zelený, 1992).

I předchozí definice odhaluje zásadně odlišný přístup k podnikání a jeho vnímání a pojetí, což může být důvodem k odlišné percepci podnikatelů, kteří mají zkušenosti s podnikáním v Číně či v dalších asijských zemích, či se na tuto zkušenost chystají. Na čem je asijské podnikání založeno? Podstatou čínského podnikatelského chování je dodržování učení Konfucia a jeho etiky, vyznávání tradičních hodnot, vyznačující se také silnou vazbou na rodinu, kolektivismus, jednání vyžadující důvěru, spolehlivost a dodržování závazků (Haley et al, 1998). Taktéž se liší tím, že evropské obchodování a jeho úspěšnost se počítá spíše od velikostí transakcí, kdežto asijské od velikostí a rozsahu kontaktů. Flexibilita je závislá od ústních dohod, které na rozdíl od Evropy, nadále platí a jsou závazné.

2 Příčiny vzniku předsudků

Mezikulturní management přináší s sebou mnohé problémy, nejen s podnikáním, vedením multikulturních týmů, ale také možnosti dalšího vzdělávání a právě rozvoje podnikatelských kontaktů. V jakémkoliv okamžiku, národní hodnoty, specifické kulturní atributy, hrají významnou roli při výběru manažerského stylu. Neefektivnost přenášení národního stylu řízení podniku do hostitelské země a naopak je ilustrována nadnárodními podniky, kdy „západní styl řízení“ z Evropy nebyl účinný v čínských firmách a motivační prvky čínských manažerů nebyly účinné na pracovníky v evropských pobočkách jejich podniků (Leung, 2005). Z této studie jasně vyplývá křížově negativní efekt z řízení stejným stylem. Tímto také může vznikat mnoho předsudků k cizí kultuře, cizím pracovníkům, ale jen z důvodu neobjevení specifík jejich stylu vedení lidí jako například preference projektového řízení ve spojených státech až k extrému termínové laxnosti Řeků.

2.1 Implicitní teorie vedení jako předpoklad výzkumu

Implicitní teorie vedení především znamená, že osoby mají své implicitní hodnoty, konvence, atributy a chování, které je odlišuje od vůdců a podřízených a od efektivních a neefektivních leaderů. Tato teorie dává možnost využití i v podnikatelském konceptu (Lord a Maher, 1991) ve spojení s teorií kultury a jejích hodnot (Hofstede, 1997, Triandis, 1995). Spojením těchto dvou teorií vzniká pohled předpokladů a hodnot, které jsou spojeny s určitou kulturou a vytvářejí tak specifický pohled na úspěšného podnikatele (Hofstede, 2001, House et al., 2004). Goleman (1998) ke zdrojům tvorby

modelu i zdrojům předsudků vyjmenoval pět oblastí emoční inteligence (EI), ve kterých se kultury odlišují nejvíce:

- **Sebepoznání.** Jak dalece jsou schopni poznat nejen sami sebe, ale podle toho také odhadnout pocity druhých.
- **Sebekontrola.** Jak dále jsme impulsivní a jaké máme rozhodovací schopnosti?
- **Motivace.** Lze z naší práce usuzovat, že máme zájem ji dokončit?
- **Empatie.** Zdůraznění citu pro kulturní odlišnosti
- **Sociální dovednosti.** Důležité pro týmovou práci.

Z toho vyplývá, že nejčastější příčinou předsudků je neznalost prostředí, nízký stupeň internacionalizace firmy, popřípadě vnitřní bariéry vznikající u podnikatele. Ovlivňují u něj zejména uzavírání obchodů, manažerské rozhodování či přijímání členů do mezinárodních týmů. (Andersson 2000, Holzmuller a Kasper 1991). Dále pak jsou ovlivněny jejich taktní znalosti, které mohou negativně zasahovat do dění firmy tím, že vytvářejí prostor jakéhosi sociálního vakua, které zamezuje přístupu k informacím, které by mohly zvrátit rozhodnutí a mohly by vyústit ve zhoršení vztahů podnikatelů. Tyto příčiny nazýváme jako kognitivní atributy předsudků, vznikajících na půdě podnikatelské osobnosti.

Druhým zdrojem tvorby předsudků je sociální dynamika a, tedy sociální vnímání hostitelské kultury a hodnot. Přístup vychází z toho, že na každého udělá daná kultura svůj dojem a utvoří si vlastní obraz o tom, co je vhodné a co ne. Taktéž se obraz dotvoří po dalším kontaktu, kdy již není v hostitelské zemi nováčkem a může použít srovnávání (Zahra, Korri, and Yu 2005).

3 Tvorba prototypů a projekt EWORLD

Projekt EWORLD (Entrepreneurship Work in Organizations Requiring Leadership Development) je mezinárodním projektem, zaměřeným na identifikaci chování, typických charakteristik jednání, obav či předsudků v kontextu mezinárodního podnikání v rámci globalizovaného světa obchodu. Jeho projektovými manažery jsou Dr. Elizabeth J. Rozell and Dr. Wesley A. Scroggins z Missouri State University a pro tvorbu "místních" prototypů byli vybráni další výzkumní pracovníci z 32 zemí, kteří se podíleli na výzkumu.

Základními předpoklady výzkumu byl přístup k samotné definici podnikání, ať už z hlediska přiřazení atributů úspěšnosti, tak z hlediska nahodilých událostí, které mohou ovlivnit výsledky výzkumu. Typologie podnikatelů vycházela z předpokladů, že rysy, obsažené v dotaznících budou společné pro více zemí a budou také považovány za měřítko úspěchu či neúspěchu v podnikání. Vytvořené prototypy, ovlivněné socio-kulturními hodnotami, mohou být dobrým vodítkem pro ty, kdo chtějí zůstat úspěšnými ve zmíněné společnosti. Dále ukazuje na to, jak "společnost" vyhodnocuje úspěch. Tyto implicitní teorie podnikání (implicit entrepreneurship theories - IET) tak nepřímou ovlivňují efektivitu podnikatelů. Zároveň tak mohou pomoci odstranit předsudky o jiných podnikatelích a jejich odlišném chování, právě na základě tvorby prototypu, kdy můžeme odhadnout jednání druhé osoby a výkyvy oproti našim zvykům předpokládat. Cílem projektu bylo osvětlit tato témata vedoucí k odbourání předsudků:

- Existují odlišnosti v pojetí úspěchu podnikatele a jeho vlastností?
- Které vlastnosti jsou specifické pro národní kultury, které se naopak zdají být přenositelné?
- Jak využít vytvořené prototypy k odstranění předsudků v podnikání a podpoře úspěchu v mezinárodním obchodě?

Hlavním cílem je vytvořit nejen jednotlivé prototypy, ale také kulturní klastry podobnosti jednotlivých prototypů. Tento výzkum má proto dvě roviny – univerzální aplikaci (*etic in nature*) – najít kořeny úspěchu napříč kulturami s odstraněním bariér a ve druhé rovině posílit kulturní odlišnost, lokálně uplatnitelnou (*emic in nature*).

3.1 Tvorba českého prototypu a jeho komparace

On-line dotazník s připravenými 140 vlastnostmi, vzorky chování s jejich přesnou definicí a škálou pro hodnocení v rozmezí 1-7, která hodnotila, zda toto chování omezuje či naopak podporuje podnikání/podnikavost byl vyplněn 608 respondenty v ČR, (červenec až prosinec 2010; pre-test fáze off-line 120 respondentů červen až září 2009). Vzorek respondentů se skládal z těch, kteří již v minulosti podnikali (22,2 %) a 77,8 % bylo v roli zaměstnanců (v současné době: zaměstnanci 82,6% , aktivní podnikatelé 17,4%).

Faktorová analýza byla zvolena jako jedna z vhodných statistických metod, pomocí níž lze souhrnně postihnout informaci z výběrových šetření. Faktorová analýza umožňuje najít skryté (latentní) příčiny variability dat. Díky nalezeným latentním proměnným (faktorům), které charakterizují příčiny, jež za variabilitou dat stojí, lze redukovat počet proměnných při zachování maxima informace a nalézt souvislost mezi pozorovanými proměnnými a odvozenými faktory. Analýza redukuje velké množství faktorů, dále pak pro zjištění dominantních faktorů ovlivňujících podnikání byla využita metoda Alpha factoring, s rotací VARIMAX (extrakce faktorů, které se dají zobecnit), vhodnost dat byla testována pomocí Bartlettova testu sféricity, jehož hodnota v prezentovaných výsledcích byla pod $P < 0,05$ a metodu bylo možno využít. Stejně tak byl využit Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO), tedy porovnání významností normálních a parciálních korelací (hodnoty: 0,9 úžasné, 0,8 chvályhodné, 0,7 průměrné, 0,5 mizerné, $< 0,5$ nepřijatelné), který má doporučenou minimální hodnotu pro provedení faktorové analýzy 0,6 (Sharma, 1996) k posouzení, že zvolený typ faktorové analýzy je správný.

Tab. 1: Složení vzorku

Zaměstnavatel	Počet zaměstnanců	Podíl v procentech
Mikropodnik	Méně než 9	25,8
Malý podnik	10 až 49	31,4
Střední podnik	50 až 249	20,6
Velký podnik	250+	22,2
Celkem		100

Zdroj: vlastní výzkum

Za pomoci statistické analýzy byl vytvořen prototyp, zahrnující pět hlavních oblastí práce, jak jsou vnímány v souladu s manažerskými dovednostmi. Být globálním manažerem opravdu neznamena jen mluvit cizím jazykem, ale znát cizí kulturu a zvyklosti a propojenost ke své vlastní kultuře a na společných bodech upevňovat pak své vedení.

Obrázek 1 Český podnikatelský prototyp

Český podnikatel			
Obecné dovednosti	Diplomat	Zdroje motivace	Dynamická osobnost
	Logik		kreativní
	Intuitivní		„otevřená mysl“
	Odolný vůči stresu		Inovativní
	spolehlivý		pilný
	Orientace na zlepšování		
Interpersonální dovednosti	předvídavý	Intrapersonální dovednosti (vnitřní-vrozené)	Dobrý úsudek
	pohotový		Silná osobnost
	informovaný		Flexibilní
	vynalézavý	Znalosti	Jasně cíle
	Vyhledávač příležitostí		Znalost oblasti podnikání
	Zkoumavý		Schopnost učit se
	Týmový hráč		Adaptabilní na změny
	vyjednaváč		Schopnost dívat se na věci pohledem protivníka
	Řešitel problémů		

Zdroj: vlastní výzkum

Srovnáním níže uvedeného prototypu můžeme zjistit, z čeho mohou předsudky pramenit a proč je tak těžké se s asijskými obchodníky a podnikateli vyrovnat. Rozdíl v jejich charakteristice je diametrálně odlišný. Jak je vidno, rozdíl je hned vidět v postoji – diplomat versus rozhodný typ.

Již při obchodním jednání je jasně dáváno najevo, že chce znát na rovinu výsledek, kdežto slabinou jednání českého podnikatele, může být „diplomatický přístup“. Společnou charakteristiku mají oba schopnost dívat se optikou protivníka. Ovšem subjektivní. Pokud by pohled byl objektivní, k překážkám by nemělo docházet. Stejný bod je i schopnost učení se, i to by se dalo využít ke vzájemnému poznávání.

Obrázek 2 Čínský podnikatelský prototyp

Čínský podnikatel			
Obecná charakteristika			
<i>Nadšený a tvrdě pracující</i>	<i>Zkoumavý/vizionář</i>	<i>Ochota se stále učit</i>	<i>Zběhlý a kvalifikovaný v oboru</i>
Cvičení dobrého úsudku	Schopnost dívat se na věci pohledem protivníka		Rozhodný , racionální
Komunikace a vztahy	Vztahy	Dobře informovaný	
		Udržování dobrých vztahů –kultura Guanxi	
	Dobré komunikační dovednosti		
Rozhodnost a odhodlanost	Ochota a schopnost začít z ničeho		
	Houževnatost	Silná vůle	Odvážný, když čelí problémům
		Neporazitelnost , nesehává	
Silný morální charakter	Odpouští , vděčný		
	Vysoká morálka	Čestnost	Seriozní osobnost
		Poctivý , upřímný	
Zaměření na občany/ostatní	Občané	Národ	Sociální zodpovědnost
			Hledá pozitivní změny a výhody pro svou zemi
		Zákazníci	Maximální hodnota pro zákazníka
			Maximální výhody pro zákazníka
	Osobní užitek	Nezaměřuje se na něj	
Vazba s národní kulturou	Kulturní hodnoty	Přenáší hodnoty a kulturního ducha	
	Nacionalismus	Patriot	

Zdroj: ROZELL, E., SCROGGINS, W., ELENURM, T., ALAS, R., GUO, A., DENNY, S. AND VELO, V. Cultural Prototypes of the Successful Entrepreneur: A cross-cultural comparison of Estonia, The United Kingdom and China. Seminar Presentation presented to: EAM-I 2009 -Managing in a Global Economy XIII: Management Challenges for a New World, Rio de Janeiro, Brazil, 21-25 June 2009.

Závěr

Tvorba prototypů nezabrání předsudkům, které již nastaly, avšak může být prospěšná při výchově manažerů, podnikatelů při rozvoji kompetencí. Taktéž se zdá vhodná při plánování internacionalizace firmy, kdy se dá předejít komunikačním šumům, nespokojenostem a pocitem vlastního selhání. Díky předsudkům se může podnikatel rozhodnout opustit navrženou spolupráci, která by mohla být pro obě strany užitečná, kdyby e měly šanci více poznat a mohly odstranit sociální disonance a předsudky.v úvahu je třeba brát i vlivy okolních podnikatelů, které mohou taktéž zkreslit přístup k pravosti přenášených informací. Vycházíme-li z předpokladu, že jsme pozitivně naladěni na spolupráci, hledáme pozitivní faktory k uzavření obchodu a ke spolupráci skutečně dojde. Pokud se nám do nějakého projektu nechce, ať se snažíme sebevíce, vždy budeme hledat cesty, jak cíle

nedosáhnout, a jak vyplývá z rešerše literatury, slouží k tomu práce tvorba předsudků a zejména vůči asiátům.

Literatura

- [1] ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management and Organization*, 30(1), 63-93, 2000.
- [2] GOLEMAN, D. *Working With Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1998.
- [3] GOXE, F. China Peril or China Mania ? Entrepreneurs' "host" country perceptions, social interactions, and internationalization. *Online Proceedings from 56th ICSB Conference 2011*, June 15-18. Stockholm: ECSB, 2011.
- [4] HOFTSTEDE, G. *Culture's consequences: International differences in work related values* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- [5] HOFTSTEDE, G. *Cultures and Organizations, Software of the Minds*. New York: McGraw-Hill, 1997.
- [6] HOLZMULLER, H.H, KASPER, H. On a Theory of Export Performance: Personal and Organizational Determinants of Export Trade Activities observed in Small and Medium-Sized Firms . *Management International Review*, 31(Special issue), 45-70, 1991.
- [7] HOUSE, R.J., HANGES, P.W., JAVIDAN, P.W., DORFMAN, M. P., GUPTA, V. (Eds). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2004.
- [8] ILANGOVAN, A., SCROGGINS W. A., and ROZELL E. J. Managerial Perspectives on Emotional Intelligence Differences between India and the United States: The Development of Research Propositions. *International Journal of Management*, 2007. Volume 24, nr. 3, pp. 541-548.
- [9] LEUNG, ALICIA S.M. Emotional Intelligence or Emotional Blackmail: A Study of a Chinese Professional-Service Firm. In *International Journal of Cross Cultural Management*, 2005. Volume 5, nr.2, pp.181-196.
- [10] LORD, R., MAHER, K.J. *Leadership and informational processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Everyman, 1991.
- [11] ROZELL, E., SCROGGINS, W., ELENURM, T., ALAS, R., GUO, A., DENNY, S. AND VELO, V. Cultural Prototypes of the Successful Entrepreneur: A cross-cultural comparison of Estonia, The United Kingdom and China. Seminar Presentation presented to: EAM-I 2009 -Managing in a Global Economy XIII: Management Challenges for a New World, Rio de Janeiro, Brazil, 21-25 June 2009.
- [12] SHARMA, S. *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- [13] TRIANDIS, H.C. *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press, 1995.
- [14] ZAHRA, S.A., KORRI, J.S. ,YU, J.F. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation . *International Business Review*, 14, 129-146, 2005.
- [15] ZELENY, M. Foreword to *Knowledge in Action: The Bata System of Management* (First English translation of T. Bata's *Úvahy a projevy*). Amsterdam: IOS Press, 1992.
- [16] HALEY, T.G., TAN, CH. T., HALEY, U. C. V. *New Asian Emperors, The Overseas Chinese, their Strategies and Competitive Advantages*. Oxford, 1998.

Kontakt na autory:

Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D.
Slezská Univerzita v Opavě,
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné
Univerzitní nám. 1934/3
733 40 Karviná
Česká Republika
email: sebestova@opf.slu.cz
www.slu.cz/opf/cz

PŘÍČINY VNĚJŠÍ NEROVNOVÁHY SPOJENÝCH STÁTŮ AMERICKÝCH A ČÍNY

THE CAUSES OF EXTERNAL IMBALANCES IN THE U.S. AND CHINA

Aleš LOKAJ

Ekonomická fakulta, VŠB-TU Ostrava

Anotace: *Vnější rovnováha (většinou představována jako saldo běžného účtu platební bilance) je jedním ze základních makroekonomických cílů hospodářské politiky. Rostoucí deficit či přebytek běžného účtu platební bilance vede k prohlubování globálních nerovnováh, které mohou způsobit řadu makroekonomických poruch. Díky rozvinutým globálním finančním trhům se pak tyto poruchy mohou přelévat mezi jednotlivými zeměmi a způsobovat tak celosvětové problémy, které je nutné řešit. Mezi země s největším deficitem běžného účtu platební bilance patří Spojené státy americké a mezi země s největším přebytkem běžného účtu patří Čína. Tyto země tak patří mezi hlavní „zdroje“ prohlubujících se globálních nerovnováh. Cílem příspěvku je poukázat na hlavní determinanty, které ovlivňují vnější nerovnováhu těchto zemí a naznačit opatření, která mohou vést k postupnému vyrovnávání běžných účtů těchto zemí a tím také ke snižování globálních nerovnováh.*

Abstract: *External balance (usually presented as the balance of current account) is one of the main macroeconomic objectives of economic policy. The growing deficit or surplus of current account leads to the unwinding of global imbalances, which can cause a range of macroeconomic disturbances. These disturbances can spill due global financial markets to other countries and cause global problems. The country with the largest current account deficit is United States of America and the country with the largest current account surplus is China. These countries are the “main” source of global imbalances. Aim of this paper is to identify the major factors that influence the external imbalances of these countries and indicate measures which can lead to balance of current accounts in these countries and thus to reduce global imbalances. These factors will be identified on the basis of correlation analysis and analysis of various sources of literature.*

Klíčová slova: *Vnější nerovnováha, běžný účet, globální nerovnováhy, Spojené státy americké, Čína.*

Keywords: *External imbalance, balance of current account, global imbalances, United States of America, China.*

1 Úvod a teoretické vymezení vnější rovnováhy

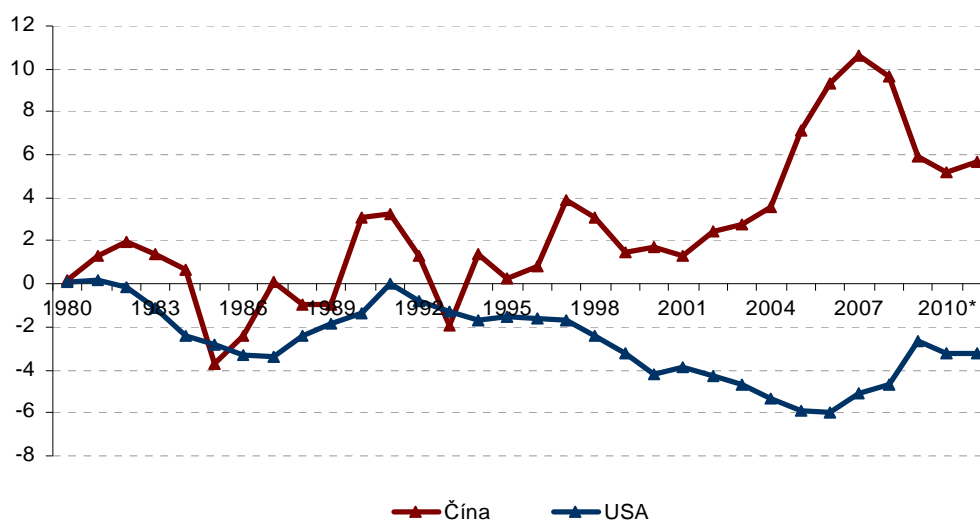
Cílem příspěvku je identifikace příčin vnější nerovnováhy Spojených států amerických a Číny, pomocí korelační analýzy a analýzy primárních a sekundárních pramenů. Důvodem analýzy těchto zemí je fakt, že Spojené státy americké a Čína se v současné době nejvíce podílejí na utváření globálních nerovnováh („global imbalances“), které mohou vést k řadě makroekonomických poruch, jež poté ovlivňují celou globální ekonomiku. Globální nerovnováhy lze definovat jako: „Vnější pozice

systémově důležitých ekonomik, které zobrazují distorze nebo znamenají rizika pro globální ekonomiku“ (Bracke a spol. 2008, str. 12 – 13).

Pro definování vnější rovnováhy, respektive nerovnováhy, lze využít platební bilanci, respektive její jednotlivé položky, neboť platební bilance jako celek je vždy vyrovnaná. Dle Mandela a Tomšíka (2008, s. 17) „v ekonomickém slova smyslu můžeme vnější rovnováhu definovat jako trvale udržitelnou strukturu finančních a reálných toků mezi domácí ekonomikou a zahraničím, která do budoucna nezakládá potřebu změny měnového kurzu, důchodu, cen, peněžní zásoby nebo úrokových sazeb.“ Dle Fraita (1996, s. 139) „za vnější rovnováhou lze považovat vyrovnanost běžného účtu platební bilance nebo rovnováhu základní bilance či nulové saldo oficiální vyrovnávací bilance, tj. součet běžného a kapitálového účtu.“ V tomto příspěvku bude za vnější nerovnováhu považováno nenulové saldo na úrovni běžného účtu platební bilance, mimo jiné z důvodu srovnání se studii, kde je také analyzován běžný účet vyjádřený jako procento HDP.

Vnější nerovnováhu – tedy saldo běžného účtu platební bilance analyzovaných zemí znázorňuje obrázek 1. Zatímco Spojené státy americké dlouhodobě představují zemi s největším deficitem běžného účtu platební bilance; Čína, především v posledních pěti letech, reprezentuje zemi s největším přebytkem běžného účtu platební bilance na světě.

Obrázek 1: Vývoj běžných účtu USA a Číny v letech 1980 – 2011 (jako procento HDP)



* odhadované hodnoty MMF
Outlook, MMF (2011)

Zdroj: World Economic

2 Příčiny vnější nerovnováhy analyzovaných zemí – teoretické pozadí

Prohlubující se vnější nerovnováha (především pak deficit běžného účtu platební bilance Spojených států amerických) představuje v posledních několika letech významný problém, který do značné míry negativně ovlivňuje i globální ekonomiku. Není proto divu, že pozornost řady ekonomů je zaměřena na problém vysokých deficitů nejen Spojených států amerických, ale i ostatních zemí a jejich snahou je identifikovat hlavní příčiny, které tento stav ovlivňují. Z řady studií lze alespoň v krátkosti uvést následující autory.

Ferguson (2005) se v rámci makroekonomického simulačního modelu, který sestavil, snažil zjistit, které faktory ovlivnily vývoj amerického obchodního deficitu. Výsledkem jeho analýzy bylo, že

příčinami zvyšujícího se deficitu obchodní bilance je zvýšený růst produktivity ve Spojených státech amerických, pokles rizikové prémie dolarových aktiv, oslabení zahraniční poptávky po domácích výrobcích a jiné faktory, včetně amerického fiskálního deficitu a poklesu soukromých úspor, které však měly v modelu jen zanedbatelnou váhu.

Ze starších výzkumů lze připomenout například práce Chinna a Prasada (2000), kteří provedli průřezovou a panelovou regresi na 89 zemích mezi lety 1971 až 1995. V rámci regrese byly zkoumány vlivy jednotlivých faktorů na poměr běžného účtu vůči HDP. Mezi základní faktory, které byly významné, patřily, mimo jiné, fiskální deficit, čistá zahraniční aktiva, příjem na hlavu, hospodářský růst, demografické proměnné (růst populace), volatilita obchodních podmínek či otevřenost země vůči zahraničnímu obchodu.

DeBelle a Galati (2009) se zabývali vlivem přizpůsobování běžného účtu na kapitálové toky. Studie analyzovala 28 různých přizpůsobení (výrazných změn) běžného účtu mezi lety 1974 – 2002 u 21 vyspělých ekonomik. Mezi základní vysvětlující proměnné patřily např. reálný efektivní směnný kurz, růst HDP, složení finančních toků, reálná úroková sazba, respektive odchylka domácího hospodářského růstu od růstu světové produkce. Výsledky analýzy naznačily, že prohloubení deficitu běžného účtu je pravděpodobně více způsobeno endogenními faktory než exogenními faktory, neboť v domácí ekonomice se směnný kurz velmi rychle přizpůsobí deficitu běžného účtu.

Choi, Mark a Sul (2007) ve své studii zkoumali udržitelnost deficitu běžného účtu Spojených států amerických a snažili se určit časový rámeček, ve kterém by se měl deficit běžného účtu vyrovnat. Analýza byla provedena na Spojených státech amerických na datech mezi lety 1976 – 2003. K analýze běžného účtu autoři mimo jiné použili: poměr úrovně ukazatelů (spotřeby domácností, investic, vládních výdajů a HDP) ve Spojených státech amerických a zbytku světa. Výsledkem modelu byl například předpoklad, že se běžný účet platební bilance Spojených států amerických, za předpokladu vysokého ekonomického růstu ve zbytku světa, ceteris paribus, vyrovná nejdříve až v roce 2030, čistá zahraniční pozice pak až kolem roku 2055. Autoři také došli k závěru, že investiční toky nejsou důležité pro pochopení dlouhodobého negativního trendu běžného účtu Spojených států amerických, ale mohou být důležité pro pochopení cyklických výkyvů v ekonomice.

Ito (2009) provedl regresní analýzu běžného účtu Spojených států amerických se snahou zjistit, zda příčinou deficitu je spíše existence dvojitého deficitu ve Spojených státech amerických či hypotéza nadbytečných úspor (kterou vztahoval k Japonsku – období osmdesátých let minulého století, respektive k Číně – období začátku nového tisíciletí). Panelovou regresi provedl na 89 zemích v období mezi lety 1980 – 2004. Jako vysvětlující proměnné mimo jiné použil: úroveň finančního, právního a institucionálního prostředí, kapitálovou otevřenost země, výši čistých zahraničních aktiv, výši příjmu na jednoho obyvatele, volatilitu směnných relací, míru růstu příjmu a HDP v ekonomice, otevřenost ekonomiky. Výsledky analýzy mimo jiné potvrdily pozitivní vztah mezi deficitem státního rozpočtu a deficitem běžného účtu. Dalším výsledkem analýzy, ke kterému Ito (2009) došel je, že rostoucí úroveň finančního prostředí redukuje úroveň sald na běžném účtu, což platí zejména pro asijské rozvíjející se ekonomiky. Tohoto efektu však není dosaženo díky snižování míry úspor, ale díky zvyšování míry investic. Závěrem práce jsou následující doporučení: země jihovýchodní Asie by se měly snažit rozvíjet finanční infrastrukturu v regionu, zatímco Spojené státy americké by se měly snažit o snížení deficitu státního rozpočtu, obojí pozitivně ovlivní globální nerovnováhu. Rozvoj finanční úrovně a otevřenosti zemí v jihovýchodní Asii povede k dalšímu zvyšování úspor a nikoliv k poklesu, jak je popisováno zastánci teorie nadbytku globálních úspor. Měla by se ale zvýšit úroveň

investic, které budou snižovat přebytky běžného účtu těchto zemí. Korekce globálních nerovnováh ve Spojených státech amerických pravděpodobně povede ke snížení přílivu kapitálu do země, což bude mít významný vliv na americké finanční trhy. Naopak posilování jüanu v Číně, povede s největší pravděpodobností ke zvýšení čínských nákladů na pracovní sílu a spolu s rozvojem finančního prostředí a otevřenosti mohou vést kapitálové toky do zbytku asijského regionu. Tento trend bude podporovat rozvoj průmyslové struktury v Číně stále více závislé na kapitálu, zatímco výrobní struktury závislé na pracovním kapitálu budou outsourcovány zahraničními zeměmi.

3 Příčiny vnější nerovnováhy analyzovaných zemí – korelační analýza

Na základě analýzy teoretických východisek týkajících se možností vyrovnávání vnější nerovnováhy a na základě empirických výsledků jednotlivých studií, které byly analyzovány (a některé z nich v krátkosti zmíněny výše) pro potřeby korelační analýzy, byly vybrány faktory, které ovlivňují běžné účty platební bilance vybraných zemí. Tyto faktory, včetně vlivu na běžný účet platební bilance a zdrojů, ze kterých byly informace čerpány, jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Vybrané faktory ovlivňující běžný účet platební bilance

Ukazatele	Očekávaný vliv na běžný účet platební bilance	Zdroj dat*
<i>Makroekonomické ukazatele</i>		
Domácí mezera výstupu	–	TE, MMF
Růst domácího výstupu	–	TE, MMF
Úspory	+	TE, MMF
Investice	–	TE, MMF
Změny míry inflace	+	TE, MMF
Vládní deficit	+	TE, WB
Otevřenost ekonomiky	+	TE, MMF
Reálný efektivní směnný kurz	+	TE, MMF
Směnné relace	+	TE, WB
Zásoba čistých zahraničních aktiv	+	TE, WB
Relativní důchod	–	TE, MMF
Cena ropy	–	TE, MMF
Růst populace	–	TE, MMF
<i>Institucionální faktory</i>		
Rozvoj finančního prostředí	–	MMF
Finanční otevřenost	–	Ito (2006)
Právní a institucionální prostředí	+	ICRG (2007)

* TE...Trading economics (souhrn základních národních a mezinárodních statistik)

Zdroj:

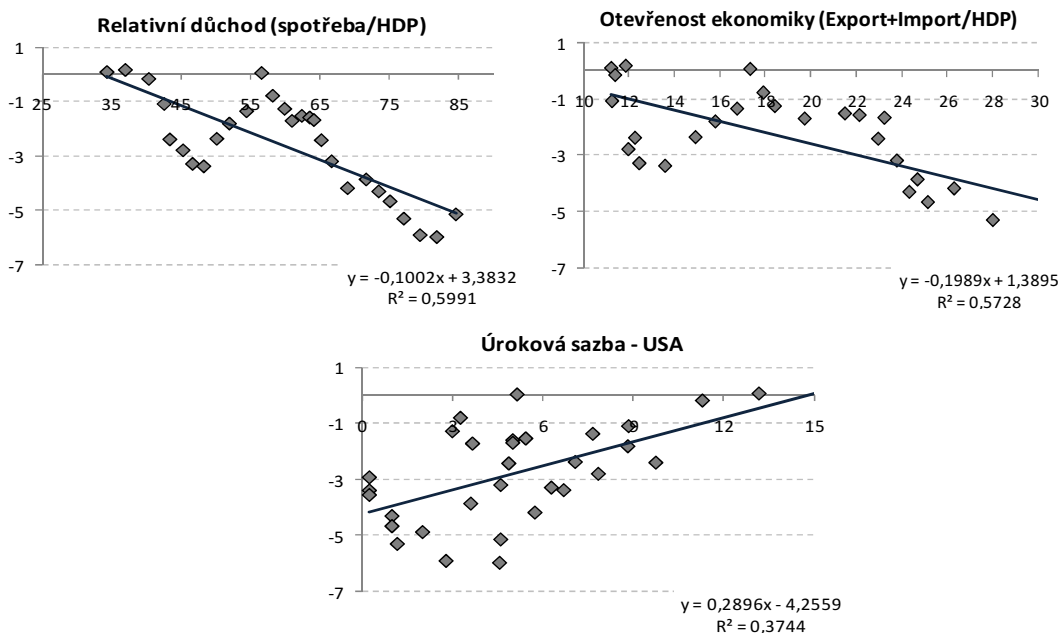
vlastní zpracování

WB...Světová banka

Vzhledem k jisté nesourodosti dat a také z důvodu nedostatečného počtu statistických dat nebyla použita regresní analýza, ale analýza korelační. Cílem tedy nebylo definovat jednotlivé parametry vysvětlované proměnné, ale zjistit, které z vysvětlujících veličin mají největší vliv na utváření salda běžného účtu platební bilance Spojených států amerických, respektive Číny, měřených jako procento HDP. Výsledné bodové grafy znázorňující korelaci vysvětlované a vysvětlující proměnné byly proloženy spojnicí lineárního trendu, který tak určil pozitivní či negativní vzájemný vztah. Pro každou dvojici proměnných byl také vypočítán korelační koeficient, který „sílu“ závislosti – koeficient blízký se hodnotě 1 znamená absolutní pozitivní závislost a koeficient blízký se -1 pak značí absolutní negativní závislost. Jen pro ilustraci byl každý graf doplněn o regresní rovnice a koeficient determinace, který však nemá vysokou vypovídací schopnost, neboť tento koeficient byl určen bez ohledu na jiné vysvětlující proměnné.

Jako významné byly zvoleny vysvětlující proměnné, které dosahovaly nejvyššího korelačního koeficientu. Regresní rovnice trendu u těchto proměnných měla také nejvyšší hodnotu spolehlivosti R^2 . Jako významné faktory ovlivňující běžný účet platební bilance Spojených států amerických byly sledovány relativní důchod, otevřenost ekonomiky (měřená jako export a import vůči HDP) a úrokové sazby v zemi. Korelační koeficienty měly hodnotu -0,77, -0,75 a 0,61 – jedná se tedy o relativně silnou vzájemnou závislost. Jednotlivé bodové grafy nejvíce významných proměnných znázorňuje obrázek 2, přičemž na ose y jsou znázorněny vždy hodnoty vysvětlované proměnné, v tomto případě běžného účtu platební bilance měřeného jako procento HDP, a na ose x jsou vyneseny hodnoty jednotlivých vysvětlujících proměnných.

Obrázek 2: Bodové grafy nejvíce významných proměnných ovlivňující běžný účet USA



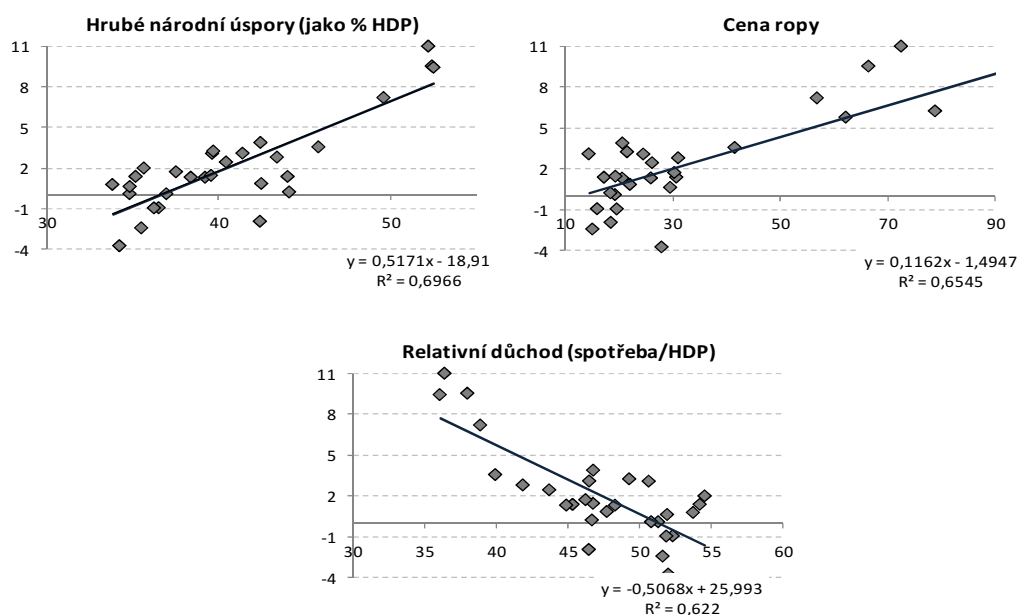
Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků korelační analýzy pro Spojené státy americké lze vyvodit, že relativní důchod a otevřenost ekonomiky se podílejí na prohlubování deficitu běžného účtu, naopak rostoucí úroková

sazba se podílí na snižování deficitu běžného účtu platební bilance Spojených států amerických. V případě, že by byla využita regresní rovnice u jednotlivých grafů, lze ji interpretovat tak, že v případě zvýšení spotřeby vůči HDP o 1 % by došlo ke snížení deficitu běžného účtu zhruba o 0,1 % k HDP. Dle vypočtené hodnoty spolehlivosti pak lze tvrdit, že hodnoty CA/HDP jsou vysvětleny hodnotami relativního důchodu téměř z 60 %. Obdobně by se dalo pokračovat u ostatních proměnných, avšak jak již bylo naznačeno výše, cílem není stanovení kauzálního vztahu mezi vysvětlovanou a vysvětlující proměnnou a tedy přesných hodnot parametrů případné lineární regrese.

Obdobně jako u Spojených států amerických byly i pro Čínu zvoleny jako významné vysvětlující proměnné ty, které dosahovaly nejvyššího korelačního koeficientu. Regresní rovnice trendu u těchto proměnných měla také nejvyšší hodnotu spolehlivosti R^2 . Jako významné faktory ovlivňující běžný účet platební bilance Číny byly shledány hrubé národní úspory, cena ropy a relativní důchod. Korelační koeficienty měly hodnotu 0,83, 0,81 a -0,79 – jedná se tedy o relativně silnou vzájemnou závislost. Jednotlivé bodové grafy nejvíce významných proměnných znázorňuje obrázek 3, kde na ose x jsou vyneseny hodnoty vysvětlované proměnné – běžného účtu platební bilance měřeného jako procento HDP a na ose y jsou vyneseny hodnoty jednotlivých významných vysvětlujících proměnných.

Obrázek 2: Bodové grafy nejvíce významných proměnných ovlivňující běžný účet Číny



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků korelační analýzy pro Čínu lze vyvodit, že hrubé národní úspory a cena ropy se pozitivně podílí na změně salda běžného účtu (to znamená, zvyšují přebytek) a relativní důchod se negativně podílí na změně salda běžného účtu (to znamená, snižují přebytek). V případě, že by byla využita jednoduchá regresní rovnice u jednotlivých grafů, lze ji interpretovat tak, že v případě zvýšení

hrubých národních úspor vůči HDP o 1 % by došlo k růstu přebytku běžného účtu zhruba o 0,5 % k HDP. Dle vypočtené hodnoty spolehlivosti pak lze tvrdit, že hodnoty CA/HDP jsou vysvětleny hodnotami hrubých národních úspor téměř ze 70 %.

4 Závěry a doporučení

Spojené státy americké jsou v současné době zemí s největším deficitem běžného účtu na světě a tím také jedním z největších „původců“ globálních nerovnováh. Faktory (příčiny) vnější nerovnováhy Spojených států amerických je nutno hledat dle odborné veřejnosti za vyšším fiskálním deficitem (Chinn, 2005), poklesem míry soukromých úspor (Gruber, Kamin, 2005), problematikou rozšiřujícího se globálního finančního zprostředkování (Greenspan, 2003), globálním nadbytkem úspor (Bernanke, 2005), rostoucí cenou ropy či kurzovými intervencemi asijských států (Gruber, Kamin, 2005). Na základě studia a analýzy dostupné literatury, respektive korelační analýzy provedené na vybraných datech za období 1980-2008 byly identifikovány hlavní faktory, které ovlivňují vnější nerovnováhu Spojených států amerických a tím i globální nerovnováhy. Korelační analýza, která byla provedena původně na šestnácti vysvětlujících proměnných vůči vysvětlované proměnné, kterou byl běžný účet platební bilance měřený jako procento HDP, poukázala na významnost tří z nich: relativní důchod, otevřenost ekonomiky a úrokovou sazbu.

Pro zlepšení vysvětlované proměnné by bylo potřeba snížit spotřebu domácností, snížit otevřenost ekonomiky nebo zvýšit úrokové sazby. Všechna tato opatření však sebou nesou rizika v podobě poklesu reálného růstu ekonomiky, v horším případě i recesi se všemi dalšími negativními doprovodnými jevy v podobě růstu nezaměstnanosti atd. Pokles spotřeby domácností a tím také růst úspor domácností musí být doprovázen opatřeními, která budou stimulovat ekonomický růst – nejlépe v podobě růstu konkurenceschopnosti americké produkce. Dalšími opatřeními vedoucími k omezení spotřeby domácností by bylo zkvalitnění a vyšší dohled nad dodržováním měnových pravidel pro poskytování např. úvěrů a zabránění tak masivní sekuritizaci, ke které docházelo v posledních letech a vedlo k vypuknutí celosvětové finanční krize. V případě finančních inovací prováděných bankami, to znamená, používání nových finančních instrumentů, by měla být provedena důsledná analýza těchto nových produktů centrální autoritou a v případě potřeby by měla být vykonávána důsledná kontrola fungování, aby bylo zamezeno vzniku případných šoků. Zvýšení úrokové sazby také nebude tím správným motivačním nástrojem, neboť může přilákat další zahraniční kapitál. Účinný nástroj lze vidět ve zvýšeném chápání finanční zodpovědnosti a přiměřenosti jednotlivých subjektů na trhu. Vyšší ekonomická a finanční gramotnost subjektů na trhu by přispěla k zodpovědnějšímu chování a snížila by množství rizikových úvěrů. Vyšší uvědomělost amerických občanů by pak měla vést ke snížení spotřeby především importovaných výrobků. Pokud by se nacionální cítění obyvatel Spojených států amerických projevilo i v preferenci domácích výrobků před zahraničními byl by to bezesporu krok správným směrem. Aby však byly upřednostňovány domácí výrobky, bylo by nutné zvýšit konkurenceschopnost domácích produktů, proto je zapotřebí určitého strukturálního posunu výroby ve Spojených státech amerických.

Čína, na rozdíl od Spojených států amerických, je v současné době země s největšími přebytky běžného účtu na světě. Nejvyšší přebytek dosahovala Čína v roce 2007, necelých 11 % vůči HDP. Tyto vysoké přebytky mají několik příčin. Mezi základní příčiny dle Bernankeho (2005) patří vysoká míra úspor, kterých Čína dosahuje především z důvodu „ochrany“ před případnou krizí, mezi další příčiny dle Grubera, Kamina (2005) patří kurzové intervence země, tzn. snaha udržovat podhodnocený fixní

kurzu čínské jüanu vůči americkému dolaru. Dle Whelana (2010) je jednou z příčin také nedostatečně rozvinutá sociální síť v Číně, to znamená, mimo jiné, že si občané musejí na svůj důchod šetřit jen z vlastních prostředků. Procházka, Sedláček (2005) také upozorňují na nedostatečný a nerozvinutý bankovní systém, který neumožňuje příliš investovat prostředky přímo v Číně. Obstfeld, Rogoff (2009) shledávají také jednu z příčin v dotování exportu čínskou vládou z důvodu udržování vysokého ekonomického růstu. V rámci provedené korelační analýzy byly stanoveny jako významné tři vysvětlující proměnné: hrubé národní úspory, cena surové ropy a relativní důchod (měřený jako spotřeba domácností vůči HDP).

Zvyšování a podpora spotřeby čínských domácností je také dle Roache (2011, s. 1-2) hlavním cílem dvanáctého pětiletého plánu Číny na léta 2011 – 2015. Základními faktory, které by měly vést k podpoře spotřeby, jsou: orientace Číny na sektor služeb, který je více náročný na zdroje než současná průmyslová výroba, která klade důraz na kapitálově náročné a pracovními silami šetřící zvyšování produktivity. Tím by byla zajištěna dostatečná zaměstnanost, s nižšími nároky na přírodní zdroje, ale také pravděpodobně s nižším růstem HDP. Další budoucí iniciativou centrálních autorit Číny bude snaha o posílení mezd, především venkovských dělníků, jejichž příjmy jsou zhruba o 30 % nižší než ve městech. Reforma daňové politiky, podpora dalšího rozšiřování vlastnictví půdy a zvyšující se produktivita v zemědělství by měla pozitivně působit na příjmy obyvatelstva a tak i na spotřebu domácností. Třetím cílem v rámci pětiletého plánu Číny je nutnost vybudovat záchranou sociální síť (zahrnující mimo jiné zdravotní pojištění, sociální zabezpečení či starobní penze). Toto vybudování záchrané sítě by mělo vést ke snížení preventivního spoření. Vedle těchto opatření centrální autority Číny zahrnuly do dvanáctého pětiletého plánu také podporu strategických odvětví v čele s biotechnologií, rozvojem alternativní energie, výzkumem nových materiálů či dalším rozvojem informačních technologií příští generace. Tato opatření by tedy měla pozitivně ovlivnit spotřebu domácností a také snížit míru národních úspor, respektive zajistit, aby nakumulované národní úspory byly investovány na území Číny a ne do amerických dluhopisů.

Literatura

- [1] BERNANKE, B. S. *The Global Saving Glut and the U.S. Current Account Deficit*. Remarks at the Sandridge Lecture, Virginia Association of Economists, Richmond, Virginia, 2005.
- [2] BRACKE, T.; BUSSIÈRE, M.; FIDORA, M.; STRAUB, R. *A Framework for Assessing Global Imbalances* [on-line]. ECB, 2008.
- [3] DEBELLE, G.; GALATI, G. *Current account adjustment and capital flows*. Basel: Bank for International Settlements, 2009. BIS Working Paper No. 169.
- [4] FERGUSON, R. W. Jr. *U.S. Current Account Deficit: Cause and Consequences*. North Carolina: University of North Carolina, 2005. The Federal Reserve Board.
- [5] FRAIT, J. *Mezinárodní peněžní teorie*. Ostrava: VŠB – TUO, 1996. ISBN 80 – 7078 -395 – 8.
- [6] GREENSPAN, A. *Current Account*. Washington, D.C.; The Federal Reserve Board; Cato Institute and The Economist, 2003.
- [7] GRUBER, J. W.; KAMIN, S. B. *Explaining the Global Pattern of Current Account Imbalances*. International Finance Discussion Papers, number 846, 2005.
- [8] CHINN, M. D. *Getting Serious about the Twin Deficits*. New York: Council on Foreign Relations, CRS No. 10. 2005.
- [9] CHINN, M. D.; PRASAD, E. S. *Medium-term determinants of current accounts in industrial and developing countries: an empirical exploration*. Cambridge: NBER, 2000. Working Paper No. 7581.

- [10]CHOI, H.; MARK, N. C.; SUL, D. *Endogenous Discounting, the World Saving Glut and the U.S. Current Account*. Working Paper No. 13571. Cambridge: NBER, 2007.
- [11]ITO, H. *U.S. Current Account Debate with Japan Then, with China Now*. Portland: Portland State University, 2009.
- [12]MANDEL, M.; TOMŠÍK, V. *Monetární ekonomie v malé otevřené ekonomice*. Praha: Management press, 2008. 2. rozšířené vydání. 367 s. ISBN: 978-80-7261-185-0.
- [13]OBSTFELD M.; ROGOFF K. *Global Imbalances and the Financial Crisis: Products of Common Cause*. California: Santa Barbara, Asian Economic Policy Conference, October 18-20, 2009.
- [14]PROCHÁZKA, P.; SEDLÁČEK, P. Nerovnováha v globální ekonomice sílí. *Bankovníctví*, prosinec 2005, ročník 13, č. 12, s. 19 – 22. ISSN: 1212-4273.
- [15]ROACH, S. S. *China's Turning Point*. New York: Morgan Stanley, 2011.
- [16]WHELAN, K. *Global Imbalances and the Financial Crisis*. Working Paper Series WP10/13, University College Dublin, 2010.
- [17]World Economic Outlook Databases (WEO) [on-line]. Washington: IMF, 2011.

Kontakt na autory:

Ing. Aleš Lokaj
Katedra ekonomie, Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava
Sokolská třída 33
701 21 Ostrava
Česká republika
email: ales.lokaj@vsb.cz
www.ekf.vsb.cz

Krátká informace o autorech:

Je absolventem oboru Národní hospodářství na Ekonomické fakultě VŠB-TU Ostrava (2004). Od roku 2007 působí jako odborný asistent na katedře ekonomie Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava. Absolvoval několik studijních pobytů na evropských ekonomických školách. Vyučuje základní kurzy makroekonomie a mikroekonomie, mezinárodní ekonomii a světovou politiku v rámci bakalářského i navazujícího studia na Ekonomické fakultě. V oblasti výzkumu se zaměřuje zejména na oblast mezinárodního obchodu, analýzy vnější rovnováhy a platební bilance a v neposlední řadě také na finanční gramotnost.

PŘÍSPĚVEK K TYPOLOGII HISTORICKÝCH ÚČETNÍCH SOUSTAV
ENTRY ABOUT THE TYPOLOGY OF THE ACCOUNTING SYSTEMS IN THE PAST

Pavla SLAVÍČKOVÁ

Katedra aplikované ekonomie, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Anotace: Příspěvek shrnuje základní informace týkající se jednotlivých typů účetních soustav, které byly používány v našem prostředí v minulosti. V návaznosti na to potom na konkrétním případě účetních záznamů obsažených v Registrech příjmů a vydání z let 1558-1562, které se dodnes dochovaly v Kouřimi, popisuje klíčové charakteristiky nejstaršího ze systémů, a to jednoduchého správního účetnictví, a upozorňuje na hlavní rizika, která si takovéto vedení záznamů sebou nesl.

Abstract: The paper summarizes the most important information about the different types of accounting systems that were used in Czech lands in the past. Following this on the case of the particular accounting records contained in the register of incomes and expenditures from the years 1558-1562 from the Czech town Kouřim describes the key characteristics of the oldest system, simple administrative accounting, and emphasizes the main negatives that these records keeping entailed.

Klíčová slova: účetnictví, účetní systémy, historie, české země

Keywords: accounting, accounting systems, history, Czech

„Účetnictví jest zapisování všech příjmů a vydání jakéhokoliv hospodářství,“ napsal v roce 1938 Hugo Raulich v jedné z několika mála studií, které se na téma dějin účetnictví v českém prostředí zatím objevily (Raulich, 1938). Zachycení historického vývoje různých forem a způsobů záznamů ekonomických skutečností, jak jsou dějiny účetnictví pojímány dnes, se doposud věnovalo velmi málo historiků. Kromě zmíněného Raulicha jedinou monografií na toto téma vydal v roce 1935 Josef Fiala (Fiala, 1935). Od té doby se téma objevuje spíše jako součást jiných výzkumných oblastí, a to zřejmě i z toho důvodu, že doposud neexistuje ucelená metodologie, která by badatelům historické účty dochovaných v mnoha archivních fondech zpřístupnila. Nejdále v tomto směru pokročil J. Blecha, člen autorského kolektivu skript věnovaných dějinám české diplomatiky do roku 1848 (Šebánek – Hledíková – Fiala, 1984), ve kterých je popisu vývoje účetních systémů věnováno několik desítek stran. Autor kromě svých vlastních studií čerpal především ze zahraniční německé literatury, zřejmě kvůli absenci domácí produkce. Cílem tohoto příspěvku je formou případové studie přinést nové informace týkající se typologie historických účetních soustav v u nás.

Podle Blechy je možné jednotlivé účetní soustavy, které byly na našem území v minulosti používány, dělit na čtyři různé typy, a to jednoduché účetnictví správní, účetnictví kamerální, jednoduché kupecké účetnictví a účetnictví podvojně (Šebánek – Hledíková – Fiala, 1984, s. 323). Jednoduché účetnictví správní neboli starý kamerální sloh (*die eingache Verwaltungsbuchführung, der alte Kameralstil*) používal soustavné zápisy, ve kterých se příjmy a výdaje zásadně vedly odděleně, zpravidla v samostatných oddílech účetních knih, které však byly označovány různě. Někdy byly mezi příjmy řazeny také vzniklé pohledávky, stejně jako mezi výdaje dluhy. Podle Blechy se „tím obsah hlavní knihy jako knihy pro roztříděné příjmy a výdaje peněz zatemňoval“ (Šebánek – Hledíková –

Fiala, 1984, s. 323). Díky tomu je možné v záznamech vedených jednoduchým správním účetním systémem nalézt více či méně kompletní seznam nákladů a výnosů, zatímco evidence hmotného majetku byla vedena odděleně. Evidence pohledávek a dluhů byla nad možnosti tohoto systému, takže částku vyjadřující čisté jmění ze záznamů nezjistíme.

Kamerální účetnictví (*die Kameralbuchführung, die kameralistische Buchführung, der neue Kameralstil*) označovaný dříve také jako jednoduché účetnictví (*die einfache Buchführung*) nebo jednoduchý účetní sloh (*der einfache Rechnungsstil*), případně účetní sloh o jednoduchých položkách (*der Rechnungsstil in einfacher Posten*) bylo svou podstatou rozšířené jednoduché správní účetnictví. I v něm se zvláště účtoval majetek peněžní a majetek věcný, na rozdíl od starého kamerálního slohu ale přibýly nově peněžní deník a hlavní kniha, ve které bylo důsledně oddělováno účtování tzv. náležitostí (*die Gebühr, die Schuldigkeit, Soll*) neboli předpisových položek (*die Vorschreibung*) od účtování plateb (*die Zalung, die Abstattung, die Berichtigung*). Mezi oběma formami záznamů, tedy peněžním deníkem a hlavní knihou však nebyla číselná shoda, protože tzv. náležitosti se do peněžního deníku nezapisovaly. Na základě hlavní knihy bylo možné na konci účetního období vykázat pohledávky (příjmové nedoplatky) a dluhy (výdajové nedoplatky) podle druhu příjmů a vydání, ne ale podle osob. Proto byla zvláště vedena ještě tzv. úvěrová kniha (*das Abrechnungsbuch*) jako kniha pomocná. Na konci roku byla v kamerálním účetnictví sestavována rozvaha majetku a rozvaha výnosová, a to způsobem nepřímým, tedy určením rozdílu čistého jmění na konci roku a na počátku roku, způsobem inventárním nebo způsobem přímým, což byl rozdíl mezi výsledkovými náležitostmi (předpisovými položkami příjmovými a výdajovými) s připočtením nebo odečtením rozdílu věcného majetku z konce a počátku účetního roku (Šebánek – Hledíková – Fiala, 1984, s. 324-325).

Jednoduché účetnictví správní stejně jako kamerální účetnictví shodně na účetní případy nahlíží jako na příjmy a výdaje peněz, i když nejde o skutečné položky. Oba výše popsané systémy byly v českém prostředí dlouhodobě používány, a to zřejmě i dlouho poté, co Evropa objevila kouzlo podvojného účetnictví. Princip současného [podvojného účetnictví](#), podle kterého se kromě pohybu majetku zaznamenává také přírůstek či úbytek celkového [kapitálu](#) hospodařícího subjektu, začali v Evropě používat v praxi nejprve italské obchodníci, kteří se o něm zřejmě dozvěděli v Egyptě, Byzanci nebo v některém z center ve východní Evropě nebo Malé Asii, se kterými čile obchodovali. Nejstarší záznam podvojného účetnictví pochází z roku 1340 z [Janova](#), teoretické základy moderního účetnictví později položil mnich Luca Pacioli roku 1494 svým traktátem nazvaným *Particularis de computis et scripturis* (Raulich, 1922, s. 41). K nám se povědomí o tomto účetním systému pronikla zřejmě už v době vrcholného středověku, pravděpodobně za vlády Karla IV., který na svůj dvůr povolala italského počtáře Ceroniho, na rozšíření do praxe si však podvojný účetnictví muselo ještě několik staletí počkat (Fuksa, 1939, s. 484).

Jednoduché kupecké účetnictví (*die einfache kaufmännische Buchführung*), o kterém jsme se zatím nezmínili, se podle Blechy v českých zemích objevilo v 15. a 16. století. Jeho hlavní rozdíl oproti jednoduchému správnímu a kamerálnímu účetnictví spočíval v tom, že kladlo váhu na evidenci pohledávek a dluhů, zatímco v jednoduchém správním účetnictví se zdůrazňovala stránka nákladová a výnosová spíše než příjem a výdej peněz (Šebánek – Hledíková – Fiala, 1984, s. 326). Na rozdíl od starších systémů toto účetnictví vyžadovalo vedení celé soustavy účetních knih, a to soupisníku jmění, který se sestavoval při zahájení činnosti podniku a potom ke konci každého roku, dále deníku pokladního a deníku úvěrního, úvěrní knihy, ve které se evidovaly pohledávky a dluhy podle osob,

hlavní knihy této účetní soustavy a různých knih pomocných nebo vedlejších (Šebánek – Hledíková – Fiala, 1984, s. 325-326). Sama tato skutečnost předznamenává využití tohoto účetního systému původně jen v omezeném prostoru, zejména bohatými nadregionálními obchodními společnostmi nebo výrobními subjekty většího charakteru, které se ve výše zmíněném období u nás objevovaly spíše zřídka. Konkrétní časová osa, na základě které bychom byli schopni určit, kdy a v jakém prostředí se jednotlivé účetní systémy používali, dosud bohužel chybí.

Registra příjmů a vydání z let 1558-1562

Unikátní soubor tzv. poručenských register se dochoval ve fondu Archiv města Kouřim, dnes uloženém ve Státním okresním archivu v Kolíně. Z hlediska celkové archivní materie, kterou máme dochovánu ze staršího období naší historie, se jedná o výjimečnou záležitost, protože záznamy zachycují transakce, které během daného období proběhly na konkrétním rodinném statku. Majetek v soukromém vlastnictví byl po uvedený časový úsek v poručenské správě, což bylo právě důvodem, proč ke zřízení účetnictví došlo. Vedení pravidelných účetních záznamů poručníkovi nařizovalo tehdy platné právo. Podle jeho znění bylo povinností správce majetku provést před jeho převzetím inventarizaci veškerého jmění a na jejím základě sestavit tzv. pozůstalostní inventář, který byl poté uložen u příslušného úřadu, v tomto případě rady města. Hodnota jednotlivých položek mohla, ale také nemusela, být vyjádřena v penězích, v každém případě tento soupis popisoval výchozí stav před začátkem spravování ze strany poručníka a jako takový byl považován za základ pro budoucí srovnávání.

Poté, co poručník jako dočasný zákonem stanovený správce převzal majetek do své moci, měl podle tehdy platného práva povinnost zřídit účetní registra a začít vést pravidelné účetnictví. To, jak takové účetní záznamy v 16. století vypadaly, je možné si udělat představu na základě tohoto přepisu autentických dokumentů:

Příjem léta 1558
Přijal jsem od Jiříka Lazebníka od lázně od průvodní neděle až do neděle po sv. Františku z nájmu do toho dne po 15 [grošich] míš[eňských], učiní sumy 6 [kop]
A týž ještě on zůstává 1 [kopu grošů]
Suma příjmů léta 1558 učiní 7 [kop]
Příjem léta 1559
Přijal jsem od Jiříka Lazebníka po průvodní neděli nájmu z lázně 2 [kopy] 10 [grošů]
Item, ve čtvrtek po svatém Martinovi od téhož lazebníka nájmu z lazně 1 [kopu]
Item, od téhož v neděli po svatém Brickí 2 [kopy]
Item, přijal jsem v sobotu den památný Rozeslání apoštolů božích za 39 strychů ovsu na Kaňk na jejich míru prodaných po 30 [grošich míšeňských] učiní 19 [kop míšenských]
Item, v sobotu před svatým Stanislavem sypán Janovi Hauškoví slad z sirotčí peníze za sumu 5 [kop] 10 [grošů], za ten dlužen

Item, v sobotu po svatém Marcelinovi témuž sypán slad za 5 [kop] 10 [grošů], za ten dlužen
Suma parth 40 [kop] 30 [grošů] [<i>konec strany, pozn. a.</i>]
Item, v úterý den památný ... témuž Janovi Hauškovi sypán slad za 5 [kop] 20 [grošů], za ten dlužen
Suma příjmů léta 1559 učiní 44 [kop] 40 [grošů míšeňských]
Příjem léta 1560
Item, v sobotu den sv. Fabiána mně prodáno 10 korců ovsa po 12 [groších], suma 2 [kopy] dal jsem peníze
Item, přijal jsem za 44 korců ovsa na Hory Kutné prodaný po 24 [groších], suma 17 [kop] 36 [grošů]
Item, přijal sem za 34 korců ovsa na Hory Kutné prodaný po 24 [groších míšeňských], učiní 13 [kop] 36 [grošů]
Příjmů léta 1560 suma 33 [kop] 12 [grošů]
Příjem léta 1561
Item, prodáno Anně Haškové 15 korců žita po 1 [kopě] 6 [groších], učiní 16 [kop] 30 [grošů], peníze má dáti, když se počet bude dělati sirotků
Item, prodáno Janovi Miskožkovi pekaři 15 korců žita po týž sumě po 1 [kopě] 6 [groších], učiní 17 [kop], má ujistiti a peníze dáti o příštím sv. Jiří
Item, Havlivi do malýho mlejna prodáno 7 korců žita po týž sumě, učiní 7 [kop] 42 [grošů]
Item, mně prodáno 8 korců pšenice po 1 [kopě] 6 [groších], suma učiní 8 [kop] 48 [grošů]
Příjmů léta 1561 suma přijde 48 [kop] 30 [grošů]
Příjem léta 1562
Pánoum v obci prodáno ovsa 20 korců po 30 [groších], učiní 10 [kop], dlužní jsou
Bohuslavovi Kříželovi do Brodu prodáno ovsa 30 strichů též po 30 [groších] učiní 15 [kop]
Příjmů léta 1562 suma učiní 25 [kop]
Suma parth 41 [kop] 30 [grošů]
Suma sumary všeho nadepsanýho příjmu učiní 153 [kop] 32 [grošů]

Na první pohled je zřejmé, že se jedná o jednoduché správní účetnictví uspořádané jen z hlediska výsledků hospodaření. Účetní případy byly zanášeny v chronologickém pořadí v jednoduché řadě. Příjmy a výdaje peněz jsou vedeny odděleně, přičemž do příjmů jsou zahrnovány také pohledávky, stejně jako do výdajů dluhy. Přestože celkový příjem přesahoval 154 kop grošů, reálný příjem netvořil ani polovinu, většina zůstávala v podobě pasiv, dluhů splatných v různém časovém horizontu.

Hlavní příjmy, které na statku byly, vycházely v tomto konkrétním případě z pronájmu lázně a z prodeje obilí (pšenice, žito nebo ova) a sladu. Částky za jednotlivá kalendářní období se přitom dosti liší. V prvním roce, který můžeme hodnotit za celou dobu jeho trvání pod poručnickým dohledem, tj. v roce 1559, činila celková částka příjmů 44 kop 40 grošů, v roce 1560 byla o deset kop nižší, v roce 1561, jak jsme viděli, téměř o třetinu vyšší. Po uzavření roku 1561 byl udělán průběžný součet, který udává celkovou sumu příjmů ve výši 153 kop 32 grošů.

Provozování lázně a polní hospodářství přitom zároveň činily hlavní položky ve výdajích. Přestože lázeň byla pronajata a poručník na místě sirotků pobíral z jejího pronájmu pravidelnou rentu, opravy a údržba budovy byla zřejmě ponechána v jeho režii. Z tohoto důvodu se ve výdajích objevily jak drobné položky na mýdlo a podobné nezbytnosti, tak i velké částky zaplacené opravářům za práci nebo za materiál. Je trochu s podivem, že se poručník pustil do této rekonstrukce, ale vzhledem k tomu, že i po zaplacení nových van, dvou nových dřevěných škopků, vyzdění nového komína a provedení dalších zejména tesařských úprav zůstala částka ročních výdajů stále nižší než částka příjmů, lze to kvitovat jen pozitivně. Hlavní opravy byly provedeny resp. zaúčtovány během roku 1559, ve kterém celková částka výdajů činila 35 kop 30 grošů, do které však byly zahrnuty také další běžné výdaje, které se v jednotlivých letech pravidelně opakují. I tak, pokud částku výdajů odečteme od částky příjmů, činil příjem ze sirotčího statku za tento rok 9 kop a 10 grošů, pro porovnání za následující rok získáme podobným postupem sumu necelých sedmi kop a v roce 1561 naopak dokonce více jak 40 kop (!). Zatímco v roce 1560 oprava lázně ještě pokračovala, v roce 1561 se už náklady spojené s údržbou lázně zredukovaly na běžnou sumu. Přestože byl počet ze statku předán až v roce 1568, v průběhu roku 1562 „*tu potom Petr Hašků, dal se sám v to spravování,*“ čímž plynulé záznamy končí a nemůžeme srovnat, jakým způsobem by se vyvíjelo, ale ani jak se vyvíjelo ve skutečnosti, hospodářství dále.

Vydání od pana Bohuslava ze Zlomic
Na léta 1559
Ve středu den obracení na víru sv. Pavla dal jsem ... z lázně 1 [groš] 1 d
Item, v pondělí po květné neděli Petrovi na potřeby k hodům 1 [kopa míšeňská]
Item, od namlácení 24 korců ova dal jsem 34 [grošů] 2 d
Item, od téhož ova svezení 4 [groše]
Item, od 9 korců pšenice namlácení po 3 [groších] 3 d dal jsem 30 [grošů] 3 d
Item, od 19 korců pšenice na mlácení po 3 [groších] 3 d dal jsem 1 [kopu] 3 [groše] 3 d
Item, v sobotu po průvodní neděli od svezení té pšenice dal jsem 5 [grošů]
Item, v sobotu po svatém od svezení 17 [korců] pšenice 6 [grošů]
Item, od týchž 17 [korců] pšenice vymlácení dal jsem 58 [grošů] 2 d
Po neděli průvodní Petrovi, když jel do Loun do školy, dal jsem 1 [kopu] 40 [grošů]
Item, v sobotu před svatým Jiřím od svezení 20 korců pšenice, 1 větele dal jsem 6 [grošů] 5 d
Item, od toho vymlácení po 3 [groších] 3 d od korce, suma 1 [kopa] 7 [grošů] 5 d
Suma 15 [?] [kop] 17 [grošů] 3 d

Item, v úterý po svatém Filipu a Jakubu od svezený pšenice dal jsem 5 [grošů] 1 d
Od jejího vymlácení vymlácení 1 [kopu] 1 [groš] 5 d
Item, v úterý po svatém Stanislavu od 22 [korců] ovsu na vymlácení po 1 [groši] 3 d suma 31 [grošů] 3 d
Item, od svezení téhož 6 [grošů]
Item, v sobotu před svatým Duchem od vymlácení 30 [korců] 1 [věrtele] ovsu dal jsem 42 [grošů] 6 d
Item, od svezení toho ovsak 7 [grošů] 4 d
Item, v sobotu před svatou Trojicí od vymlácení 22 [korců] 1 [věrtele] ovsu po 1 [groši] 3 d dal jsem 32 [grošů] 1 d
Item, od svezení toho ovsu od korce po 2 d dal jsem 6 [grošů] 2 d
Item, v neděli po svaté Trojici dal jsem pomůcky z lázně 1 [groš] 1 d
Item, v sobotu den památný svaté Maří Magdalény dal jsem Janovi z Zlomic na vorání ouhuru po Lipkou 4 [kopy]
Item, v neděli po svatém Vavřinci od kopy a dvou mandel přivezení ovsu ... po 1 [groši] 3 d dal jsem 1 [kopu] 28 [grošů] 4 d
Item, v sobotu po svatém Bartolomějovi Petrovi dal jsem 3 [kopy míšeňský], které Jan Hruška ode mě přijal, aby mu koupil, co by potřeboval
Item, ve středu po svatém Havle pomůcky z lázně dal sem 1 [groš] 1 d
Suma parth 11 [kop] 44 [grošů]
Item, Petrovi v jarmark podzimní dal jsem na potřeby 1 [kopu]
Item, za 10 korců žita, které vsito na zimu po 26 [groších] dal jsem suma 4 [kopy] 20 [grošů]
Item, za 9 [korců] pšenice k setí po 36 [groších] dal jsem 4 [kopy] 48 [grošů]
Item, ve čtvrtek po svatém Martinu od opravy skel v lázni, od tří kop koleček nových, kolečko za 4 d, suma 1 [kopa] 42 [grošů]
A 24 koleček starých vsazení po 2 d dal sem 6 [grošů] 6 d
Item, za kopu hřebíků latovních k opravě do lázně dal jsem 4 [groše]
Item, v pátek po svatém Martinu dal jsem dvěma tesařům od opravy v lázni po jednom d ze den po 8 [groších], suma 16 [grošů]
Item, ve čtvrtek po svatém Ondřejovi berně svatováclavské zadržalé 2 [kopy]
Item, do lázně za 15 nových škopků Duchkovi bednáři jeden za 8 d dal jsem 17 [grošů] 1 d
Item, za dvě nové vany do lázně dal jsem 32 [grošů]
Item, od opravy starých škopků dal sem 3 [groše] 3 d
Item, za vůz kamení k komínu do lázně slauhovi 5 [grošů]
Item, v neděli den památný Moudrosti Boží pomůcky z lázně 1 [groš] 1 d
Item, téhož dne za dva dubce k opravě v lázni po 3 [groších] 3 d dal jsem 6 [grošů] 6 d
Suma parth 14 [kop] 52 [grošů] 3 d

Item, na zejtrí za půl kopy hřebíků latovních 2 [groše]
Item, ve čtvrtek den svatého Tomáše tesařům podle oukolu zjednaného v lázni dal sem 2 [kopy] 5 [grošů]
Suma léta 1559 vydání všeho učiní 35 [kop] 30 [grošů] 6 d
Vydání léta 1560
V sobotu den památný svatých Arcikráľů od mláčení 39 [korců] ovsa po 5 d od korce, dal jsem 40 [grošů] 5 d
Item, od svezení téhož ovsa 11 [grošů]
Item, v sobotu ... svatých Tří Králů na mláčení 37 [korců] ovsa od 1 [korce] po 10 d dal jsem 52 [grošů] 6 d
Item, od svezení téhož ovsa Fendeštatovi od korce po 2 d dal jsem 10 [grošů] 4 d
Item, v sobotu den svatého Fabiana Šebestiána od namláčení ovsa 38 korce po 10 d od korce, 53 [grošů] 4 d
Item, od svezení téhož ovsa 10 [grošů] 5 d
Item, v sobotu po obrácení svatého Pavla k víře od 41 korce ovsa namláčení od korce po 10 d dal jsem 59 [grošů] 4 d
Item, od svezení toho ovsa 11 [grošů] 5 d
Item, v neděli po Na víru obrácení svatého Petrovi dal jsem 1 [kopu] na potřeby, aby jel do Prahy o Hromnicích
Téhož dne pomůcky z lázně 1 [groš] 1 d
Item, za dva sudy nova do lázně Matouše dal jsem 40 [grošů]
Náklad na žeň
.....
Suma parth 15 [kop] 6 [grošů] 6 d
.....
Suma léta 1560 všeho vydání učiní 27 [kop] 33 [grošů] 6 d
Vydání léta 1561
.....
Suma léta 1561 všeho vydání učiní 8 [kop] 46 [grošů] 2 d
Vydání léta 1562
Item, v pondělí před květnou nedělí dal jsem Petrovi 1 [kopu]
Suma parth 8 [kop] 5 [grošů] 1 d

Item, v sobotu před svatým Duchem dal jsem pomůcky z lázně 1 [groš] 1 d
Suma léta 1562 všeho vydání učiní 1 [kopu] 1 [groš] 1 d
Tu potom Petr Hašků dal se sám v to spravování.

Tyto poručenské účty vedené formou jednoduchého správního účetnictví mají pro současné badatele ještě další nevýhodu, a to, že reálnou situaci odráží jen z části. Vezmeme-li v úvahu, že účetní bilance byla vždy provedena odděleně u příjmů a výdajů a nikde nebyly tyto položky následně sečteny, aby byl vyjádřen konečný stav za dané zúčtovací období, není možné jen na základě dobových záznamů vysledovat, zdali hospodaření skončilo se zvýšeným nebo sníženým prospěchem. Systém, který poručenské účetnictví používalo, byl ale obvyklou účetní soustavou používanou běžně i jinde. Drtivá většina účetních záznamů z předmoderní doby je tvořena strohým seznamem jednotlivých položek zapisovaných v chronologickém pořadí, mluvit o rubrikách by bylo dost odvážné, pokud ovšem za ně nepovažujeme právě jednotlivé sirotčí statky. Takovou podobu mají třeba dvě sirotčí knihy z Českých Budějovic, stejně jako mnohé další, zejména ze 17. století. Přestože zřejmě v pravidelných intervalech poručník musel své účetnictví předkládat úřadu ke kontrole, můžeme pochybovat o tom, zdali se pověřené úředníky snažily zjistit skutečný pohyb peněz nebo se omezily na prostý součet uvedených položek.

Jak jsme viděli na našem příkladě kouřimských poručnických účtů, zůstatek na hotovosti, který je možné za každý rok vyjádřit jako rozdíl mezi příjmy a výdaji, byly ve skutečnosti pouze virtuální. Důvodem je, že nich nebyly započteny dluhy a pohledávky a zejména protože nebyl započítáván do dalšího zúčtovacího období – následujícího kalendářního roku. To dokládá také fakt, že součty provedené na konci každého roku neměly za úkol vyjádřit stav hospodaření jako celku vzhledem k výchozímu bodu, ale byly jen pomocným číslem pro konečné vyúčtování, které byl poručník povinen vyhotovit ve chvíli, kdy dítě dosáhlo dospělosti a bylo reálně i právně schopno se o majetek postarat samo. Záznam o podobě takového tzv. závěrečného počtu se však nikde v našem prostředí dodnes nedochoval.

Pramen

Státní okresní archiv v Kolíně, fond Archiv města Kouřim, Registra poručnická haškovská, 1558-1569, inv. č. 558.

Literatura

BLECHA, J. Účetní doklady a účetní knihy jako archivní materiál. Archivní časopis IV., Praha: Ministerstvo vnitra České republiky - Sekce archivní správy, 1954, s. 114-121, 183-188.

BLECHA, J. Knihy jednoduchého účetnictví v obchodě, řemesle, průmyslu a zemědělství. Archiv český V., Praha: Ministerstvo vnitra České republiky - Sekce archivní správy, 1955, s. 21-26.

BROWN, R. A history of accounting and accountants. Edinburgh: T. C. and E. C. Jack, 1905.

FIALA, J. Dějiny účetnictví. Praha: Pragotisk, Peroutka a spol., 1935.

FUKSA, J. Slovník obchodně-technický, účetní a daňový, 10. díl Šatny – Vyměřovací řízení daňové. Praha: Tiskové podniky Ústředního svazu československých průmyslníků v Praze, 1939.

MURRAY, D. Chapters in the History of Bookkeeping Accountancy and Commercial Arithmetic. Glasgow: Jackson, Wylie and Co., 1930.

MYKISA, L. [Stručné dějiny účetnictví s nástinem vývoje různých jeho soustav / Ladislav Mikysa](#). Kolín, 1912-1913.

PENNDORF, B. Geschichte der Buchhaltung in Deutschland. Leipzig: G. A. Gloeckner, 1913.

RAULICH, H. Dějiny účetnictví. Praha, 1938.

RAULICH, H. Příspěvek k dějinám účetnictví. Uherské Hradiště: K. Novotný, 1922.

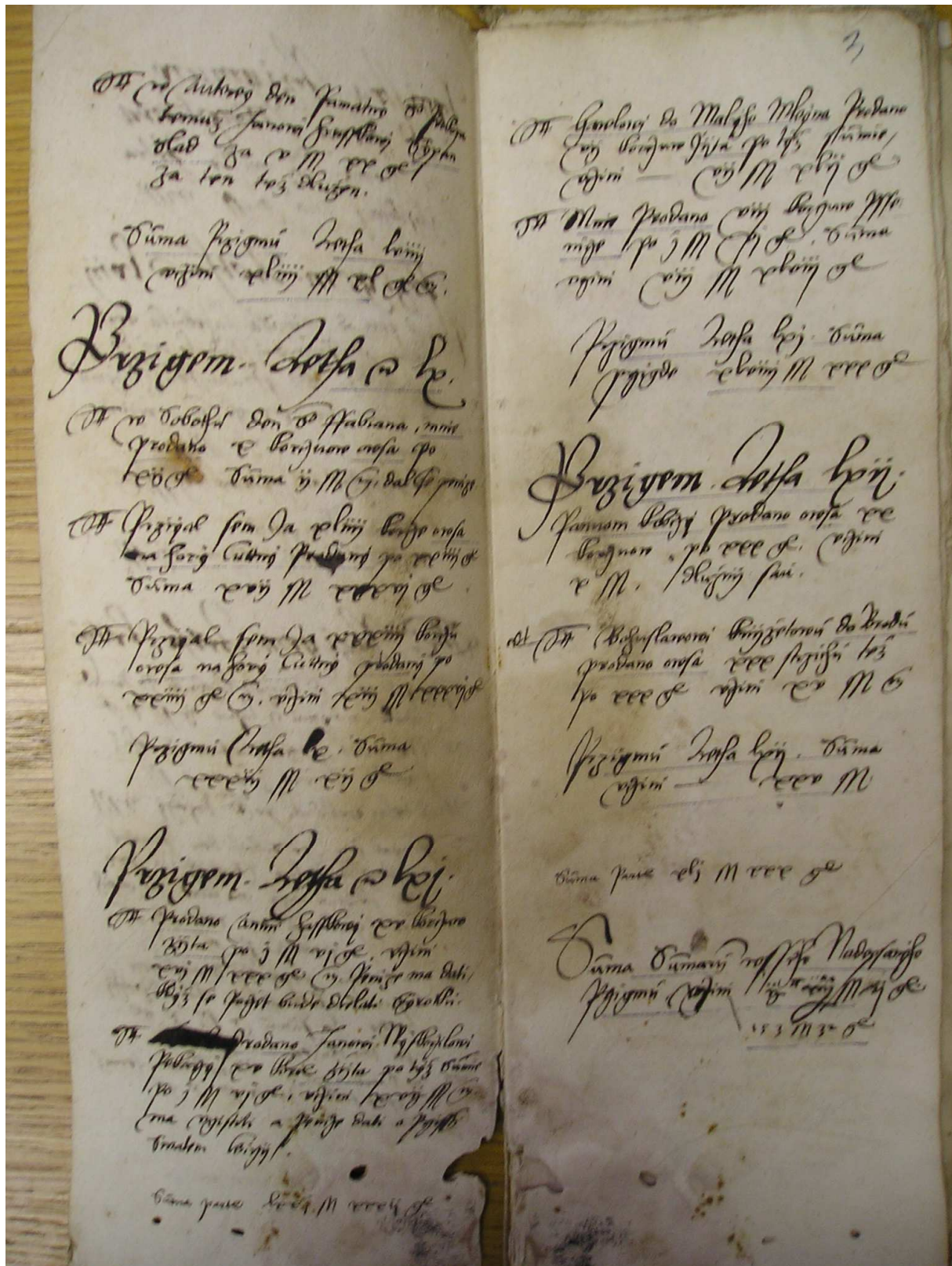
ŠEBÁNEK, J. – FIALA, Z. – HLEDÍKOVÁ, Z. Česká diplomatika do roku 1848. Praha: Univerzita Karlova, 1984.

Kontakt na autory:

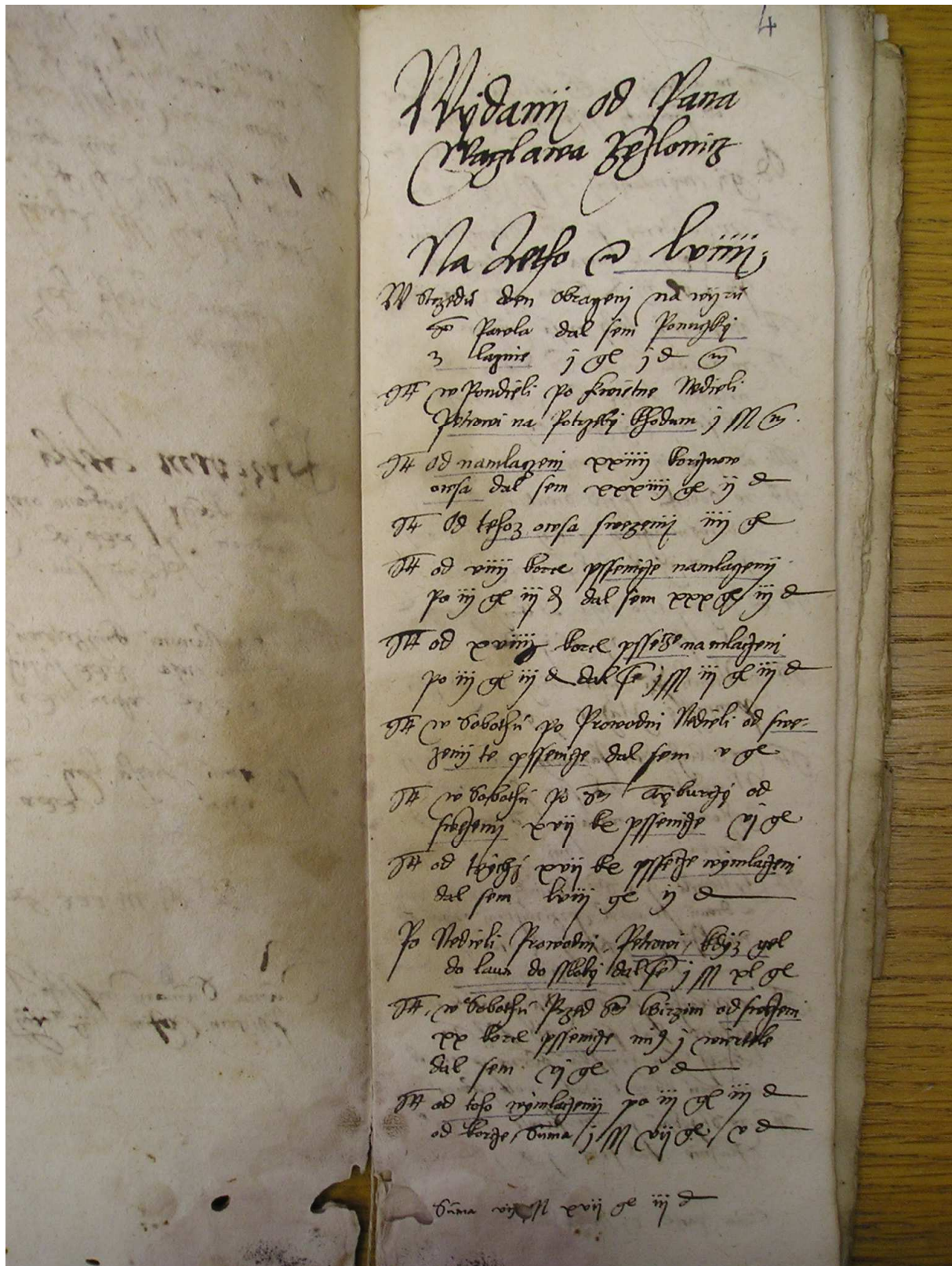
Mgr. Pavla Slavíčková, Ph.D.
Katedra aplikované ekonomie, FF UP
Křížkovského 12
771 80 Olomouc
Česká republika
email: pavla.slavickova@upol.cz
www.kae.upol.cz

Krátká informace o autorech: Autorka vystudovala Filosofickou fakultu UP v Olomouci obory historie a archivnictví. Specializuje se na právní dějiny a dějiny účetních systémů. V současné době pracuje na Katedře aplikované ekonomie FF UP.

Obrazová příloha



Obrázek č. 1: Registra poručnická haškovská, 1558-1569, inv. č. 558, fol. 2v-3r.



Obrázek č. 2: Registra poručnická haškovská, 1558-1569, inv. č. 558, fol. 4r.

PSYCHOLÓGIA A MANAŽÉRSKE ROZHODOVANIE
PSYCHOLOGY AND MANAGERIAL DECISION MAKING

Nadežda JANKELOVÁ, Ľuboslav SZABO

Ekonomická univerzita Bratislava, Fakulta podnikového manažmentu

Anotace: *Teória rozhodovania je vo veľkej miere stavaná na normatívnych princípoch a rozhodovatelia sú racionálni. V skutočnosti je rozhodovací proces málokedy jednoznačný a priamočiary, väčšinou sa manažéri stretávajú s mnohými obmedzeniami, v rozhodovacom procese vznikajú slučky, problematický býva aj prístup k informáciám.*

V rámci vývoja teórie rozhodovania sa striedali rôzne „módne vlny“. Kým ku koncu minulého storočia prevládali skôr kvantitatívne prístupy, v súčasnosti sa čoraz viac objavujú názory o vplyve zvláštností ľudského myslenia a o rôznych psychologických obmedzeniach správania ľudí pri rozhodovaní. Do teórie rozhodovania prenikajú výsledky vedeckého skúmania o emočných, kognitívnych a sociálne podmienených sklonoch ľudí pri vysvetľovaní ekonomických rozhodnutí. Aj keď tento interdisciplinárny prístup bol dlhú dobu podceňovaný zo strany ekonómov, obrovský pokrok v oblasti behaviorálnej ekonómie spôsobuje, že poznatky o vplyve psychologických faktorov v rozhodovaní sú s rešpektom vnímané odbornou verejnosťou.

Abstract: *Decision theory is largely built up on the normative principles and decision-makers are rational. In fact, the decision process is rarely clear and straightforward, mostly managers face numerous constraints, resulting in the decision-making traps, difficult is access to information.*

Abstract Within the bounds of the evolution of decision making theory were alternated varied trends. Whereas quantitative approaches preferably predominates to the end of the last century, the opinions about the impact of the unusualness of human think and different psychological limitations of human beings during decision making has predominated increasingly nowadays. The results of scientific investigation of emotional, cognitive and social determined inclination of people during explanation of economic decision has penetrated the decision making theory. However this interdisciplinary approach was downgraded by economists long time, the immense progress in the field of behavioural economy causes that knowledge of the influence of psychological factors in decision making are respected by expert public.

Klíčová slova: *manažérske rozhodovanie, psychologické aspekty, behaviorálna ekonómia, odchýlky od racionality, emócie, intuícia*

Keywords: *Management decision making process, psychological implications, behaviour economy, divergences from rationality, emotions, intuition*

Afiliace ke grantu: *Krízový manažment podniku 1/0466/11*

Úvod

Teória rozhodovania je vo veľkej miere stavaná na normatívnych princípoch a rozhodovatelia sú racionálni. Samotný názov vednej disciplíny naznačuje vo svojom základe, že manažéri sú rozhodní. V skutočnosti je rozhodovací proces málokedy jednoznačný a priamočiary, väčšinou sa manažéri stretávajú s mnohými obmedzeniami, v rozhodovacom procese vznikajú slučky, problematický býva aj prístup k informáciám. Do teórií rozhodovania čoraz viac preniká psychológia.

Názory autorov na prienik psychologických aspektov, na mieru ich uplatňovania či zapojenia do riešenia rozhodovacích problémov sa líšia. Nie je preto vôbec zvláštne, že moderný manažment sa touto problematikou musí zaoberať.

1 Behaviorálna ekonómia

Ak sa pozrieme na oblasť rozhodovania a zamyslíme sa nad otázkou, akým spôsobom sa manažéri rozhodujú, jednoznačne odpovieme – definovanie problému, vyhľadanie všetkých potrebných informácií, ich analýza a na jej základe prijatie rozhodnutia, ktoré je následne realizované. Jednoduchá schéma - racionálna. Sú všetci manažéri takíto? Množstvo drobných krokov, ktoré stoja v pozadí spomenutej rozhodovacej schémy a ktoré zásadným spôsobom môžu ovplyvniť rozhodnutie alebo rozhodovanie nie sú vnímané alebo si ich jednoducho neuvedomujú. Predsa spôsobia, že sa mnohí rozhodnú nesprávne.

Behaviorálni ekonómovia poukazujú na túto skutočnosť v procese rozhodovania. Integrujúc poznatky psychológie, ekonómie a najnovšie aj neurovedy dokázali, že ekonomické rozhodnutia ovplyvňuje celý rad kognitívnych a emočných sklonov, pričom sa pri nich uplatňuje len obmedzená racionalita (Kahneman 2002, Simon, 1987).

Jednou z jej významných oblastí je úloha *emócií a afektov* pri prijímaní rozhodnutí. Ako prvou spomedzi emócií sa do procesov rozhodovania vo vedeckom výskume dostala emócia ľútosť. Autori Bell (1982) a Loomes a Sugden (1986) predložili teóriu ľútosť, podľa ktorej ľudia anticipujú ľútosť, ktorú by mohli prežívať v prípade nepriaznivých výsledkov ich rozhodnutia. Uvedení autori neskôr vyvinuli ďalšiu teóriu – teóriu sklamania, pričom ľútosť považujú za silnejšiu emóciu.

Loewenstein, Weber, Hsee a Welch (2001) navrhujú alternatívnu teoretickú perspektívu k racionálnemu výberu možností a to „Risk as Feelings“ hypotézu, ktorá zdôrazňuje úlohu vplyvu emócií v momente rozhodovania a v rozhodovaní za rizika.

Rajeev a Bhattacharyya (2007) priniesli zaujímavé výsledky pri skúmaní ľútosť a sklamania vo vzťahu k rozhodovaciemu procesu a etike rozhodovania. Napr. manažéri, zažívajúci negatívny vplyv týchto emócií vnímajú organizačné prostredie viac negatívne, čo vedie k vysokému prebudeniu a tým sú schopní napríklad lepšie identifikovať problém alebo sa zvyšujú sklony k hľadaniu alternatívnych riešení. Svojimi pozorovaniami poukazujú aj na skutočnosť, že práve tieto negatívne emócie vyvolávajú etickejšie rozhodnutia. Zároveň poznamenávajú, že vzťah medzi emóciami a rozhodovaním je obojsmerný a pozitívne či negatívne výsledky rozhodnutí môžu hlboko vplývať na pocit jednotlivca a jeho následné správanie a rozhodovanie.

Autori Mellersová et al. (1999, 2001) konštatovali, že teórie včleňujúce úlohu emócií do rozhodovania dlho neboli priamo empiricky testované. Preto začali systematicky empiricky overovať širší predpoklad, že naše prežívanie a naše emócie ovplyvňujú naše rozhodovania, a to aj anticipovaním budúceho prežívania. Vypracovali v súčasnosti už známu, na empirii založenú teóriu rozhodovacieho afektu (decision affect theory). V ich teórii nejde len o aktuálne prežívanie emócií pri voľbe alternatívy, ale dôležitejšie sú emócie anticipované (tie, ktoré si predstavujeme alebo očakávame) – napr. nadšenie z výhry, radosť z povýšenia a pod.

Podľa nášho názoru vo všetkých uvedených teóriách jednoznačne dominuje anticipácia toho, že negatívne dôsledky udalostí a rozhodnutí budú ľudia prežívať oveľa horšie, než ich potom skutočne prežívajú, čo znamená, že preceňujú svoju budúcu nespokojnosť s budúcimi nepriaznivými výsledkami. To má samozrejme výrazný vplyv na *proces rozhodovania*. Emočné aspekty rozhodovania nie sú úplne známe, avšak pri zohľadnení komplexnosti psychologických procesov pri rozhodovaní je možné ukázať cesty k prijímaniu správnych rozhodnutí. Výskumy, ktoré sa snažia odpovedať na otázku, ako ľudia presne anticipujú svoje emócie v oblasti rozhodovania, sa v súčasnosti ďalej rozvíjajú. Poukazujú na skutočnosť, že nielen emócie ovplyvňujú rozhodnutia, ale aj výsledky týchto rozhodnutí spätne ovplyvňujú emócie.

V poslednom období sa do popredia dostáva problematika kontrafaktového myslenia¹, ktorá je spájaná nielen s bežnými či každodennými rozhodnutiami človeka, ale aj so strategickými rozhodnutiami o veľkých investíciách alebo vojenských akciách. V súvislosti s takýmto premýšľaním pri rozhodovaní prichádzajú často emócie ľútosti, sklamania a to najmä pri porovnaníach s hypotetickými možnosťami lepšími ako je tá, ktorú sme si v skutočnosti vybrali. Samozrejme na druhej strane, môže vzniknúť aj situácia, keď sa porovnáваме s horšími udalosťami ako práve nastali. Kontrafaktovému mysleniu sa venovali aj Connolly, Zeelenberg (2002), Svenson (2003), Roesse, Morrison (2009) a ďalší.

Súčasťou behaviorálneho prístupu je existencia rôznych sklonov, *odchýlok od racionality*. Výskumníci poukazujú na to, že pri rozhodovaní sme emocionálni, krátkozrakí, roztržití atď. Práve takéto odchýlky od racionality predstavujú a vyúsťujú do chýb v konaní a úsudkoch v určitých situáciách. V odbornej literatúre nájdeme množstvo odchýlok od racionality, pričom niektoré sa navzájom prekrývajú, niektoré sú dôsledkom iných. Nájdeme ich pod rôznymi názvami (predsudky, psychologické pasce, odchýlky, ...). V anglickom origináli je ustálený názov biases. Sú to napr. stádovitosť, skupinové myslenie, profesionálna deformácia, selektívne zlepšovanie rozhodnutí, potvrdzovanie, endowment effect, vyhýbanie sa extrémom a iné, ktoré sa prejavujú hlavne pri formovaní názorov a prijímaní rozhodnutí. Pri odhadovaní pravdepodobností používajú ľudia rôzne heuristické skratky ako ukotvenie, chyba pozornosti, nereprezentatívnosť, averzia k neistote, klastrovanie a vyhľadávanie vzorov, optimizmus a pesimizmus, novosť, subadivita (tendencia posudzovať pravdepodobnosť celku ako menšiu než pravdepodobnosť jeho častí). Objavujú sa aj sociálne odchýlky od racionality – nazývané aj prisudzovacie postoje – privlastňovanie, egocentrizmus, stádový inštinkt, samovyplňujúca sa prognóza, nadmerná sebadôvera.

Podľa Arielyho (2009), globálna ekonomická kríza otriasla dvomi článkami našej viery v štandardnú ekonomickú teóriu: že ľudia spravidla rozhodujú racionálne a že neviditeľná ruka trhu slúži ako spoľahlivý korektív prípadnej nerovnováhy. „Konečne začíname chápať, že tou skutočne neviditeľnou rukou, ktorá riadi rozhodovanie ľudí, je iracionalita.“ (Ariely, s. 78). Autor sa pozerá na

niekoľko tradičných hypotéz očami behaviorálnej ekonomiky, aby tak podnikom ukázal, že môžu produkovať svoje výrobky efektívnejšie, činiť svojich zákazníkov šťastnejšími a zamestnancov výkonnejšími, ale že sa tiež môžu vyvarovať katastrofálnych chýb. Príkladov je mnoho. Jedným z nich je napr. temná stránka tímovej práce, ukazujúca sa v náchylnosti k neetickému správaniu cez dva typy iracionálneho správania (pomsta, švindľovanie).

2 Intuícia

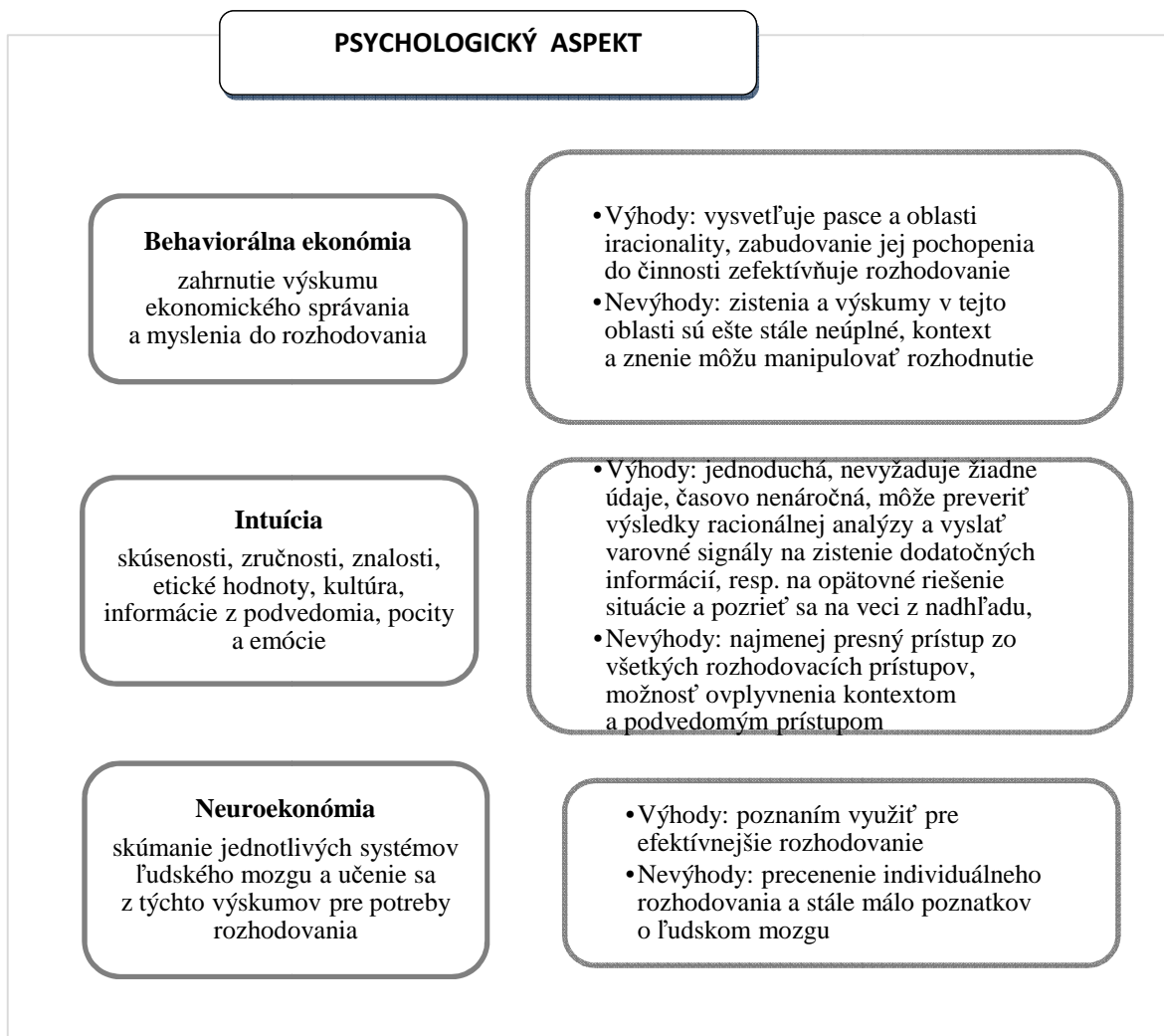
Intuícii sa venuje mnoho autorov z oblasti psychológie, filozofie či manažmentu. Na jej miesto v rozhodovacom procese existujú rozdielne názory. Klein (2003) vo svojej knihe *Intuition at Work*, vyjadruje pomerne známy fakt, keď hovorí, že intuícia je v centre procesu rozhodovania a že analýza je prinajlepšom podporný nástroj pre uskutočňovanie intuitívnych rozhodnutí.

Je zrejmé, že sa manažéri pravidelne, možno aj každý deň rozhodujú bez zjavného využitia všetkých relevantných informácií, ktoré sú dostupné z prostredia a ich spomienok. Dokonca, aj keď sú si vedomí všetkých príslušných detailov, nevyhnutne ich hlbšie neskúmajú a neprikladajú im príslušnú váhu, predtým ako sa rozhodnú. Práve naopak, často vyrukujú s prvým, čo ich napadne. Podľa Plessnera, Betscha, C. a Betscha, T. (2008) to je zvyčajne okamžitý pocit, spontánny nápad, alebo náhly vznik myšlienok ako: „Viem, čo mám spraviť,“ a „Toto je najlepšia voľba.“ (Preface, p. VII). Zvyčajne sa to deje bez akejkoľvek zjavnej snahy a sami nedokážu odpovedať na otázku, prečo prišli s týmto návrhom. Autori poukazujú na to, že manažéri zvyknú často dôverovať ich intuícii, jednoducho preto, že je celkom úspešná. Vyzerá to tak, že sa dokážu „uspokojiť“ s intuíciou v mnohých situáciách a navyše, existuje množstvo dôkazov, ktoré potvrdzujú, že ľudská intuícia za špeciálnych podmienok dokáže prekonať úmyselné a racionálne myšlienkové procesy (Wilson, 2003).

Ďalšie podporujúce stanovisko o intuitívnom rozhodovaní podáva Gladwell (2005) v zmysle, že keď sa odborníci rozhodujú, neporovnávajú logicky a sústavne všetky dostupné možnosti. To je spôsob, akým sú ľudia naučení robiť rozhodnutia, ale v skutočnosti je to príliš pomalé. Niektorí zhodnotia situáciu a skoro ihneď konajú na základe skúseností a intuície. Gladwell hovorí, že intuitívne konanie môže byť rovnako efektívne ako úmyselné racionálne či systematické rozhodovanie. Gladwellove výroky podľa nášho názoru nabádajú k využitiu intuície v prípade, kedy je najdôležitejšie šetriť čas.

Na druhej strane mnohí autori protiargumentujú, napr. Bonabeau (2003) tvrdí, že „viera v intuíciu je pochopiteľná, pretože ľudia vždy vyhľadávali mystické sily, kam by nasmerovali svoju vieru“ (Bonabeau, s. 116). Dodáva však, že intuícia má síce svoje miesto v rozhodovaní, ale „ktokoľvek, kto si myslí, že intuícia je náhrada za logickú úvahu, oddáva sa riskantnému sebaklamu. Intuícia je vrtkavý a nezávislý vodca, ľahko vás dovedie k úspechu, ale i ku katastrofálnej pohrome.“ (Bonabeau, s. 117)

Všetky aspekty, ktorými preniká psychológia do manažérskeho rozhodovania sú znázornené na nasledujúcom obrázku, spolu so zosumarizovaním ich výhod a nevýhod.



3 Niektoré poznatky zo súčasnej praxe

Z prieskumu, realizovaného medzi manažérmi podnikov na Slovensku v rokoch 2010 – 2011 (celkovo 255 manažérov) vyplynula istá tendencia využívať intuíciu, vo väčšej miere sa však orientujú na racionálno-analytické prístupy. Až 55 % odpovedalo, že prevažujúcim je u nich racionálny a analytický proces, 10 % zvolilo intuitívny a 35 % uviedlo, že pri rozhodovaní využívajú tak racionálne ako aj intuitívne postupy. Výsledky sa odlišovali od predchádzajúcich výskumov, realizovaných na Katedre manažmentu FPM EU v Bratislave, v rámci ktorých bola potvrdená hypotéza, že napriek vplyvom odbornej literatúry ako aj nových metód a techník, ktoré sa rozširujú prenikaním zahraničného kapitálu do slovenských podnikov sa manažéri aj naďalej v rozhodovaní najradšej spoliehajú na vlastné vedomosti, skúsenosti a intuíciu.

Myslíme si, že v poslednom období aj na podnety a požiadavky podnikateľskej praxe nastal posun vo vzdelávaní manažérov a neoddeliteľnou súčasťou ich vzdelávania sa stali predmety zamerané na poskytovanie základných poznatkov a zručností v oblasti konštrukcie modelov rozhodovacích procesov a ich riešenie širokou škálou matematických, štatistických a iných kvantitatívnych metód. Ich použitie bolo a je motivované snahou obmedziť oblasť intuitívneho rozhodovania a odstrániť negatívne dôsledky subjektívneho riešenia problémov riadenia. Globalizácia

trhov a z toho vyplývajúce požiadavky na riadenie vedú k stále väčšiemu prenikaniu exaktných metód do rozhodovania.

Prudký rozvoj výpočtovej techniky, ktorý tvorí nevyhnutný rámec aplikácie týchto metód a dostupnosť bohatej softvérovej podpory, sú tiež príčinou, ktorá vedie k zvýšeniu počtu manažérov, využívajúcich racionálno-analytický prístup k rozhodovaniu.

Z výskumu vyplynulo, že intuícia je používaná, ale skôr ako doplňujúci nástroj rozhodovania pri určitých situáciách alebo ako jedna z metód rozhodovania. 45 % manažérov uviedlo, že ju využíva hlavne vtedy, ak môže odhaliť, že niečo nie je v poriadku, hlavne ak to dopadá inak, ako sa čakalo a rovnako 45 % manažérov využíva intuíciu vtedy, ak je potrebné preveriť výsledky racionálnej analýzy a intuícia môže vyslať varovné signály na zistenie dodatočných informácií, resp. na opätovné riešenie situácie.

Podľa nášho názoru intuícia predstavuje stále určitý nejasný faktor v rozhodovaní a pozitívne hodnotíme orientáciu manažérov podnikov v SR na racionálnu stránku rozhodovania. Aj keď v tejto oblasti vidíme mnoho nedostatkov, ich postupným odstraňovaním je možné skvalitniť rozhodovací proces v podnikoch.

Na strategickej úrovni využívajú manažéri pri strategickom rozhodovaní racionálny prístup až v 87 % podnikoch. Manažéri nielenže tieto prístupy preferujú, ale dokonca z výskumu vyplynulo, že chcú zlepšiť svoje analytické schopnosti, aby dokázali udržať krok s konkurenciou. Manažéri na vrcholovej úrovni sa vyjadrili, že ich podnik v budúcnosti plánuje využívať podnikové analýzy vo väčšej miere. Zároveň sú takmer tri štvrtiny týchto vrcholových manažérov toho názoru, že výkonné vedenie ich spoločnosti sa snaží presadzovať podnikové analýzy a že na nich stojí stratégia firmy, ako aj jej jedinečné schopnosti.

Z prieskumu zároveň vyplynulo, že manažéri podnikov na Slovensku pri vysvetľovaní svojich rozhodnutí podceňujú vplyv emočných, kognitívnych a sociálne podmienených sklonov. Emócie nepovažujú manažéri za výrazne významný faktor pri rozhodovaní. Ich vplyv je občasný alebo žiaden vo väčšine odpovedí. Zaujímavým zistením je skutočnosť, že manažéri viac vnímajú v rámci rozhodovacieho procesu pôsobenie očakávaných emócií oproti emóciám súčasným.

Rovnako podceňované manažérmi podnikov na Slovensku v rámci ich rozhodovacieho procesu sú odchýlky od racionality. Manažéri síce poznajú tieto pojmy, pretože sú bežne známe, ale ich uvedomenie si ako možná ochrana pred nesprávnym rozhodnutím je nedokonalé. Dôležitou skutočnosťou je, že najzložitejšie a najdôležitejšie rozhodnutia sú najnáchylnejšie na skreslenia, pretože do nich vstupuje veľké množstvo odhadov, vstupov a predpokladov od veľkého množstva ľudí. Pasce môžu fungovať izolovane. Ale nebezpečnejšie je, že sa môžu vzájomne posilňovať. Dramatický prvý dojem môže ukotviť myslenie manažéra, následne môže selektívne vyhľadávať potvrdzujúce informácie, ktoré by utvrdili jeho pôvodné sklony. Výsledkom je urýchlené rozhodnutie, ktoré vytvorí nový status quo. Ako rastú utopené náklady, dostáva sa do pasce a nie je schopný hľadať lepšie riešenie.

Racionalita sa výraznejšie prejavuje vo väčších podnikoch. Výskum ukázal, že menšie podnikateľské jednotky sú pružnejšie a lepšie sa dokážu vysporiadať s externými vplyvmi, avšak sú pri svojom správaní menej racionálne. Naopak väčšie podniky sú v strategickom rozhodovaní viac

strnulejšie v zmysle snahy o zachovanie existujúcej stratégie, pričom svoje strategické rozhodnutia opierajú viac o racionálne analýzy.

Záver

Hoci prvé teórie a modely rozhodovania poskytla matematika, štatistika a ekonómia, postupne sa tieto psychologizovali a vznikla behaviorálna ekonómia. V súčasnosti zaznamenávame aj vplyv neurovied, ktoré do skúmania rozhodovania uvádzajú zobrazovanie mozgových procesov pri rozhodovaní (neuroekonómia). Rozhodovanie čoraz viac nadobúda interdisciplinárny charakter. Aj keď psychológia, ekonómia a neuroveda odlišne interpretujú rozhodovacie správanie, môžu sa vzájomne obohacovať. Výstižný je citát amerického popularizátora vedy Lehrera (2010) v práve vydannej knihe *Jak se rozhodujeme?* „Problém rozhodovania nemá nijaké všeobecné riešenie. Náš svet je na to jednoducho príliš zložitý. V dôsledku toho nás prirodzený výber vybavil mozgom, ktorý obľubuje pluralizmus. Občas potrebujeme zvážiť všetky možnosti a starostlivo ich analyzovať. A občas musíme dať na to, čo nám radia naše city. Tajomstvo úspešnosti tkvie v tom, že vieme, kedy máme ktorý spôsob rozhodovania použiť.“ (s. 8).

Prácou manažéra je predovšetkým rozhodovanie. Staršie teórie manažmentu poukazujú na to, že vedúci pracovníci, manažéri predstavujú kľúčové individuum so svojou vlastnou osobnosťou a talentom. Podľa Hudákovvej (2008) sa v súčasnosti už traktuje, že vedenie ľudí je majstrovstvo a i veda zároveň, a že každý sa tejto schopnosti môže naučiť.

Literatúra

- [1] ARIELY, D. 2009. The End of Rational Economics. In Harvard Business Review. ISSN 0017-8012, 2009, vol. 11, no. 4, p. 78-84.
- [2] BALÁŽ, V. 2009. Riziko a neistota. Bratislava : VEDA, Vydavateľstvo SAV, 2009. ISBN 978-80-224-1082-3.
- [3] BELL, D. E. 1982. Regret in Decision Making Under Uncertainty. In Operation Research. ISSN 0030-364X, 1982, č. 30, s. 961-981.
- [4] BONABEAU, E. 2003. Don't Trust Your Gut. In Harvard Business Review. ISSN 0017-8012, 2003, vol. 8, no. 5, p. 116-123.
- [5] CONNOLY, T. – ZEELENBERG, M. 2002. Regret in Decision Making. In Current Directions in Psychological Sciences. ISSN 0963-7214, 2002, vol. 11, no. 6, p. 212-216.
- [6] GLADWELL, M. 2005. Blink: The Power of Thinking Without Thinking. New York : Little, Brown and Company, 2005. ISBN 0-316-17232-4.
- [7] HUDÁKOVÁ, I. 2008. Vodcovstvo ako úspešný predpoklad pre dosahovanie zvyšovania konkurenčnej schopnosti podnikov. In Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie DOCTUS, 2008, s. 15 – 21. ISBN 978-8088954-45-3.
- [8] KAHNEMAN, D. 2002. Maps of Bounded Rationality: A perspective on Intuitive Judgment and Choice. In Skandinavian Journal of Economics. Prize Lecture. ISSN 0347-0520, 2002, vol. 104, no. 8, p. 449-489.
- [9] KLEIN, G. A. 2003. Intuition at Work: Why Developing Your Gut Instincts Will Make You Better at What You Do. New York : Currency/Doubleday, 2003. ISBN 9780385502887.

- [10]LOOMES, G. – SUGDEN, R. 1986. Disappointment and Dynamic Consistency in Choice Under Uncertainty. In Review of Economics Studies, ISSN 0034-6527, 1986, vol. 49, no. 2, 271-282.
- [11]MELLERS, B.A. – SCHWARTZ, A. – RITOV, I. 1999. Emotion-based Choice. In Journal of Experimental Psychology: General. ISSN 0096-3445, 1999, vol. 128. no. 3, p. 332-345.
- [12]MIŠÚNOVÁ, E. – MIŠÚN, J. 2009. Priemysel Slovenska a dopady globálnej krízy: globálna kríza s akcentom na automobilový priemysel. Bratislava : Espirit, spol. s r.o., 2009. 289 s. ISBN 978-80-970202-2-4.
- [13]LOEWENSTEIN, G. F. – WEBER, E. U. – HSEE, C. K. – WELCH, N. 2001. Risk as Feelings. In Psychological Bulletin. ISSN 0033-2909, 2001, vol. 127, no. 2, p. 267-286.
- [14]RAJEEV, P. – BHATTACHARYYA, S. 2007. Regret and Disappointment: A Conceptualization of their Role in Ethical Decision-making. In Vikalpa: The Journal of Decision Makers. ISSN 0256-0909, 2007, vol. 32, no. 4, p. 75-84.
- [15]ROESE, N. J. – MORRISON, M. 2009. The Psychology of Counterfactual Thinking. In Historical Social Research. ISSN 0172-6404, 2009, vol. 34, no. 2, p. 16-26.
- [16]PLESSNER, H. – BETSCH, C. –BETSCH, T. 2008. Intuition in Judgment and Decision Making. New York : Lawrence Erlbaum Associates, 2008. ISBN 13-798-0-8058-5741-2.
- [17]SIMON, H. A. 1987. Rationality in Psychology and Economics, p. 25-40. In: R.M. Hogarth and M.W. Reder (ed.). Rational Choice. The Contrast between Economics and Psychology. University of Chicago Press. ISBN 0226348598.
- [18]WILSON, D. 2003. Strategy as Decision Making. In Cummings, S. Wilson, D. Images of Strategy. Oxford : Blackwell, 2003. ISBN 0-631-22609-5, p. 383-410.

Poznámky:

- 1 Kontrafaktovo podľa Ruiselovej (2009) myslíme, keď uvažujeme: „Čo keby...“ a v myslí sa zaoberáme alternatívami inými ako je tá, ktorá v skutočnosti nastala. Odhadujeme možné dôsledky výberu iných alternatív, porovnávame ich a celý tento proces je sprevádzaný silnými emóciami.

Kontakt na autory:

doc. Ing. Nadežda Jankelová, PhD.
Katedra manažmentu, FPM EU v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
851 01 Bratislava
SR
email: jankelov@euba.sk

prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc.
Katedra manažmentu, FPM EU v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
851 01 Bratislava
SR
email: szabo@euba.sk

Krátká informace o autorech:

Autori pôsobia na Katedre manažmentu Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave. Vo svojej pedagogickej, vedecko-výskumnej a publikačnej činnosti sa zameriavajú na podnikový manažment, hlavne na problematiku manažérskeho rozhodovania.

PSYCHOLOGIE PRODEJE, NÁKUPU A CHOVÁNÍ SPOTŘEBITELE THE PSYCHOLOGY OF SELLING, PURCHASING AND CONSUMER'S BEHAVIOR

Sandra KONIARIKOVÁ
Univerzita Palackého Olomouc

Anotace: Příspěvek se věnuje motivaci spotřebitelů/zákazníků, která ovlivňuje chování spotřebitele/zákazníka a která je bezprostředním impulsem k chování spotřebitele/zákazníka. Dále definuje z psychologického a marketingového hlediska samotné chování spotřebitele – zákazník vystupuje jako spotřebitel, proto říkáme tomuto chování spotřebitelské chování. Existují totiž různé typologie spotřebitelů/zákazníků. Velká část příspěvku je pak věnována obecným trikům při prodeji a správnou reakci spotřebitelů/zákazníků na tyto praktiky.

Abstract: This paper deals with motivation of consumers which influence the consumer's behavior and that serve as an immediate impulse to activity and the behavior of consumer. Consequently, it defines the behavior of consumer from the psychological and marketing point of view. There are many different typologies of consumers – people act as consumers – that is why is this behavior called consumer's behavior. It continues with the description of general business tricks used by selling and proper reaction of consumers to these strategies.

Klíčová slova: psychologie prodeje, marketing, spotřebitel, strategie

Keywords: psychology of selling, marketing, consumer, strategy

1. Úvod

Psychologie a technika prodeje a nákupu jsou velmi důležitým nástrojem podpory prodeje. Zároveň se starají o zvýšení výkonnosti a efektivnosti velkých, ale i menších obchodních společností. Úspěšný obchodník totiž potřebuje dobré znalosti psychologie lidského chování, které pak dále využívá při vytváření nákupní atmosféry či prezentaci zboží – dokonce před samotnou výrobou produktu.

Pokud chce být člověk úspěšným obchodníkem, potřebuje znát, co přivádí zákazníky do prodejen, jaké jsou typy zákazníků, jak s nimi jednat a komunikovat. Pochopení zákazníka a jeho vnímání pomáhá obchodníkům najít trvalejší vztahy se zákazníkem a dále pak tyto vztahy rozvíjet.

V dnešní době obrovské konkurence pocítujeme techniky a psychologie prodeje i nákupu velmi intenzivně. Tlak prodejců na zákazníky – hlavně na ty potenciální, je obrovský. Výhodou je ale fakt, že široká veřejnost začíná být o technikách prodejců lépe informována.

2. Motivace zákazníků, typy zákazníků

2.1. Vnitřní a vnější motivace

Na chování zákazníka působí celá řada faktorů – ať už jsou to jeho pocity, mínění, zkušenosti či znalosti, této motivaci říkáme vnitřní. Z vnějších vlivů, které ovlivňují nákupní chování, musíme zmínit

rodinné vztahy, normy, hodnoty, zvyky a jiné sociální faktory. Vnější motivace se formuje tam, kde vyrůstáme – v rodině, ve škole, na pracovišti atd. Zde získáváme určité hodnoty, osvojujeme si určité společenské normy a zvyky, kterými se pak v životě řídíme.

Zpravidla nelze přesně určit, jaké spotřebitelské motivy ovládají zákazníka. Lidé obvykle nakupují proto, aby nákupem kryli své potřeby, aby se dočasně odlišili od druhých nebo naopak se s jinými ztotožnili, aby se seznámili např. s novou módou, atp.

Existuje celá řada klasifikací motivů, mezi to nejzákladnější patří dělení na:

- racionální motivy (mají původ v logickém myšlení) a emocionální (nálada, společenské postavení),
- primární motivy (lze uspokojit značným množstvím výrobků) a selektivní motivy (vedou ke konečnému výběru značky zboží),

motivы stálých zákazníků (výhodná poloha prodejny, zdvořilí a vstřícní prodavači, výběr a kvalita zboží, atd.)

2.1.1. Typy zákazníků

Zákazník je stavebním kamenem celého úspěchu a toho jsou si obchodníci velmi dobře vědomi. Pokud chce obchodník za pomoci psychologie vnuknout zákazníkovi myšlenku koupě a nutností zboží, navozuje mu tzv. asociace, což způsobí, že spotřebitel si uvědomuje nutnost zboží v jeho životě, např. pojedou na hory – potřebuji nové lyže, budu-li používat tuto kosmetiku, budu mít bezchybnou pleť. Aby firmy mohli působit na zákazníky, snaží se již dopředu odhadnout jejich chování. V této souvislosti se snažíme identifikovat zákazníky dle jejich osobnostního typu, kde existují 3 základní kategorie zákazníků:

1. Zákazníci s jasnou představou o tom, co a za jakou cenu chtějí nakoupit.
2. Zákazníci kteří nemají představu o koupi, předem se informují o možných alternativách koupě.
3. Zákazníci, kteří nemají zájem něco koupit. Procházejí jen jako diváci bez konkrétních představ. O potenciálním nákupu je může přesvědčit až např. příjemná atmosféra prodejny.

Jak už bylo zmíněno, existuje několik typologií zákazníků. Jednou z nejznámějších a zároveň nejvyužívanějších typologií je typologie podle K.F. Gretze a S.R. Drozdecka. Autoři podle typu temperamentu rozlišují *vůdčí typ* (sanguinik, cholirik) a *podřízený typ* zákazníků (melancholik, flegmatik). Vůdčí typ je rozhodný a nezávislý. Podřízený typ je naopak nerozhodný a spíše pasivní. Dále se zákazníci dělí na přátelské a nepřátelské. Obvykle se zákazník pozná ihned podle neverbálního projevu. Přátelský zákazník se zpravidla usmívá, je vnímavější a vstřícnější ke svému okolí. Nepřátelský zákazník je zaobírá pouze sám sebou, je zachmuřený. Kombinací předcházejících typů dostaneme 4 základní kombinace osobnostních typů zákazníků:

- vůdčí-přátelský,
- vůdčí-nepřátelský,
- podřízený-přátelský
- podřízený-nepřátelský.

Vůdčí-přátelský typ - je společenský, zdvořilý a dobře se s ním komunikuje

Vůdčí-nepřátelský bývá někdy označován jako „diktátor“ (často ale v extrémních případech). Je hádavý, protože má vždy pravdu a velmi rád se předvádí. Tito zákazníci bývají často strůjci konfliktních situací na prodejnách.

Podřízený-přátelský jde s davem, což znamená, že je nerozhodný, často se řídí právě probíhajícími trendy a novinkami.

Podřízený-nepřátelský bývá považován za tzv. byrokrata, který vždy postupuje podle předem daných předpisů. Neriskuje, nevybočuje z řady, ale reptá. Je nedůvěřivý, nerozhodný, ale spíše málomluvný.

3. Spotřební chování

Při uspokojování potřeb zbožím vyvstává mnoho otázek pro psychologii: kdo kupuje a kdo ne, proč dává kupující přednost určitým druhům zboží, jak se lidé rozhodují pro koupi, proč zkoušejí nové výrobky, jakou mají motivaci pro koupi, jakou úlohu hrají emoce a postoje konzumentů ve spojení s propagací zboží, aj. To vše je zahrnuto v pojmu spotřební chování, které je přirozeným projevem bytí současného člověka – obecně řečeno, proč a jak lidé nakupují výrobky.

Pro psychologii trhu jako takovou představuje výrobce vše, co jako souhrn činností umožňuje přeměnit potřeby konzumenta do zboží. Psychologický přínos začíná již před samotnou výrobou zboží. Spotřební jednání lidí se musí zkoumat již před výrobou a odtud pak pocházejí samotné podklady pro výrobu zboží. Základem výroby je pak ujasnění toho, co znamená výrobek pro konzumenta.

3.1. Typy spotřebního chování

Spotřebitel se obecně chová při nákupu podle následujících typů spotřebního chování:

a) Návykové chování se týká určitých předmětů (pravidelné nákupy např. základních potravin). Spotřebitel nakupuje bez dlouhých úvah, jakoby automaticky, nad nákupy dlouho nepřemýšlí.

b) Návykové chování týkající se určité částky se projeví v okamžiku, kdy člověk koupí zboží, které nepatří do obvyklé skladby jeho nákupů a potřeb, ale výše ceny zboží odpovídá jeho osobnímu odhadu – má tak pocit, že za své peníze obdržel odpovídající hodnotu ve zboží, popř. službách.

c) Pravé rozhodování nastane v okamžiku, kdy si člověk uvědomí více možností (více druhů jednoho zboží) a zvažuje, které z nich je pro něj nejvhodnější a zároveň nejvýhodnější.

d) Iracionální chování nastává, když člověk koupí zboží naprosto náhodně bez viditelné potřeby, bez ohledu na cenu (např. na základě kýčovitě reklamy, nechá se přesvědčit od podomního prodejce, atp.)

3.2. Typy potřeb spotřebitele

Z hlediska spotřebního chování můžeme uvést čtyři typy potřeb spotřebitele:

1. Životně nezbytné potřeby úzce souvisí se základními životními potřebami. Patří sem spousta základních potravin, nezbytný oděv, bydlení, ale i základní prostředky kulturního a sportovního vyžití. Jako v každé oblasti i zde se snaží obchody prostřednictvím propagace zvyšovat obrát, např. novými druhy pečiva. Zaobírají se ale také tím, co je v dnešní době módní (posledních pár měsíců např. bio potraviny).
2. Reprezentační jsou potřeby spojené se společenským postavením. Příslušníci různých vrstev a skupin obyvatel nakupují v určitém typu obchodů, čímž vyzdvihují své společenské postavení.
3. Kulturní potřeby se dotýkají spíše uspokojování duševních potřeb, krásy a harmonie a klidu. Spadají sem obchody s knihami, hudebními nosiči, uměleckými předměty, kulturní a cestovní agentury.
4. Drobné potřeby jsou skutečně potřeby malých životních radostí, které mohou vyvolávat předměty nejrůznějšího druhu a ceny a které si často kupujeme z potřeby „udělat si prostě radost“.

V souladu s uvedenými skupinami potřeb vznikají různé typy trhů a zboží, např. pro mladé, pro starší občany, pro ženy, sportovce, umělce, apod.

4. Obecné triky při prodeji

V následující kapitole se budeme věnovat trikům, které povětšinou z obchodní praxe velmi dobře známe – ať už vyzkoušené „na vlastní kůži“ nebo např. z mediálních zdrojů.

1. Slevy, slevy, slevy

Každý spotřebitel má přirozenou snahu vynaložit těžce vydělané peníze co nejefektivněji a tedy nakoupit co nejlevněji. Se zvýšeným zájmem proto reaguje na všechny nabídky slev, které mu nabízí možnost získat zboží za nižší cenu.

Spotřebitelé si však často neuvědomují, že samotné poskytnutí slevy či její výše ještě nic nevyovídají o tom, jestli je nabídka výhodná či nikoliv. Prodávající si mohou totiž ceny stanovovat velice volně – a tak určité zboží či služba může být u jednoho prodávajícího i s 50% slevou dražší než u druhého, který žádnou slevu nedeklaruje, ale jednoduše prodává veškeré zboží a služby s menší marží.

Druhým účelem slevy může být nalákat spotřebitele do obchodu, kde zakoupí i mnoho dalších produktů, na kterých je zase zisk vysoký a celkový profit prodávajícího se tak dostane na dostatečnou úroveň. Nešvarem, který však již překračuje meze legálnosti, je uvádění slevy, i když ve skutečnosti zboží není zlevněné vůbec nebo alespoň ne v inzerovaném rozsahu. Pokud má spotřebitel podezření na takovéto chování prodávajícího, může se obrátit na místně příslušný dozorový orgán, kterým je pro většinu zboží a služeb Česká obchodní inspekce.

2. Nabídky zboží zdarma

Když prodávající nabízí něco zdarma, měl by spotřebitel ihned zpozornět. Podnikání je ze své definice podle obchodního zákoníku činností konanou za účelem dosažení zisku. V okamžiku, kdy je něco poskytováno zdarma, musí se náklady na dárek i zisk posbírat z prodeje jiného zboží a služeb. Nabízí-li prodávající dárek vysoké hodnoty, tak je buď hodnota dárku nadhodnocena a např. napařovací žehlička či jiný dárek ve skutečnosti nemá hodnotu tisíců, ale spíše několika set Kč, nebo jsou předraženy ostatní služby a výrobky. Obvykle se však jedná o slevovou akci na prodej dvou (či více) výrobků, kdy cena a marketing prodávajícího „opticky“ navozují dojem poskytnutí určitého zboží zdarma. Pozor je třeba dávat také na dárky, které motivují spotřebitele k účasti na prodejních zájezdech a předváděcích akcích. Ty mohou často u spotřebitelů vzbudit falešný pocit vděčnosti, který následně může vést k unáhleným nákupům.

3. Na zboží ve výprodeji záruka jeden měsíc

I zákonná ustanovení o záručních dobách patří mezi ta, která nelze smluvně zkrátit a to ani při výprodeji. Jedinou výjimkou by bylo, pokud by byl výrobek prodáván se slevou pro výskyt určité vady. Na tuto vadu by měl být při nákupu upozorněn, měla by být uvedena na prodejním dokladu a pak by se na ni záruka nevztahovala.

4. Prodej „značkového“ zboží

I v kamenných obchodech, ale stále ještě častěji u stánků, se kupující může setkat s textilním zbožím či obuví se značkami známých výrobců, ale za významně nižší ceny. Spotřebitel by si měl uvědomit, že může jít o padělky značkového zboží – kvalita bývá často nízká a nemusí odpovídat ani z hlediska hygienických předpisů. Samostatnou kapitolou jsou napodobeniny značek, které jsou na první pohled zaměnitelné s originálem, např. značka se čtyřmi pruhy (podle hesla: "Čím víc pruhů, tím víc Adidas"). Spotřebitelé by měli vždy zvážit, zda se chtějí podílet na protiprávním jednání a zda tím neublíží především sami sobě u svého okolí.

5. „Na levné zboží nedáváme paragon“

Spotřebitel má právo, pokud o to požádá, obdržet kupní doklad. Ač důvody bývají nejrůznější (zboží je ve výprodeji, na zboží byla poskytnuta pro určitou vadu sleva, podle interního předpisu se paragon neposkytuje apod.), prodávající nemá podle zákona žádnou možnost spotřebiteli odmítnout paragon vydat. Nutno však dodat, že paragon nemá zákonem předepsanou formu nějakého formuláře. Jsou pouze požadovány náležitosti, které kupní doklad musí mít - zejména je to identifikace prodávajícího, popis a cena zboží a datum koupě. Odmítá-li prodávající přes veškeré naléhání paragon vydat, neměl by spotřebitel zboží kupovat, aby se vyhnul budoucím problémům (když jsou problémy s takovou samozřejmostí jako je vydání paragonu, tak jaké by byly teprve při výskytu vady), a chování podnikatele nahlásit dozorovým orgánům.

6. „Dáme vás k soudu“

I když obvykle soudů využívají spíše spotřebitelé k prosazení svých práv, někdy může tento argument využít i prodávající, byť spíše ke zmatení spotřebitele. Pokud se spotřebitel

nedopustil krádeže či jiného trestného činu, tak se obvykle nemá čeho obávat. Není žádnou ostudou stát se účastníkem občanskoprávního soudního řízení, ke kterému navíc ve většině případů vůbec nedojde. Pokud si nejste jisti svým úspěchem ve sporu, je vhodné kontaktovat právního zástupce nebo se pro první radu obrátit na spotřebitelskou organizaci. Soud rozhodne, která strana má pravdu podle práva.

7. Náhrada způsobené škody

Způsobí-li spotřebitel podnikateli v provozovně svým neopatrným chováním škodu, má prodávající nárok na její úhradu. U hodnoty zboží se vychází z prodejní ceny, u škody

na zařízení provozovny musí podnik zákazníkovi prokázat pořizovací cenu a stáří věci (např. fakturou); postup typu "za rozbitou sklenici účtujeme 100 Kč" je neoprávněný i když je s informací zákazník předem obeznámen. Je-li poškozeným podnikatelem plátce DPH, nesmí při vymáhání škody účtovat daň.

8. „Podle interního předpisu to tak musí být“

Prodávající se mnohdy odvolávají v komunikaci se spotřebitelem na své interní předpisy (obchodní podmínky, reklamační řády nebo i neveřejná nařízení, často k vidění u internetových obchodů) a zdůvodňují jimi svůj postoj. Na zákazníka se však vztahují pouze obecně platné předpisy a obsah smlouvy. Interní nařízení mohou jen upravovat organizační chod prodeje, vyřizování reklamací a podobně, nemohou však omezovat práva spotřebitelů. Ti by měli vždy trvat na svých zákonných právech.

5. Závěr

Psychologie se ruku v ruce s marketingovými praktikami využívají dnes a denně, i když si to málokterý spotřebitel uvědomuje. Denně se setkáváme s reklamou, propagací, akčními letáky a slevovými kupony, které mají nás – zákazníky, přilákat do obchodních center, ale i do menších obchodních jednotek, abychom utratili své peníze.

I když si je dnešní populace, převážně pak mladší generace, vědoma nástrah, které obchodní domy a prodejci využívají, minimum spotřebitelů se proti nekalým prodejním praktikám brání. A důvod? Jednoduchý – neznalost platné právní legislativy. Abychom ale neškodili pouze prodejcům, velké procento spotřebitelů taktéž nezná své závazky a povinnosti, které z kupní smlouvy vyplývají – to už by ale bylo na jinou kapitolu.

Tento příspěvek velmi zhruba shrnul problematiku psychologie a obchodu, motivy spotřebního chování, typy zákazníků a může v budoucnu pomoci každému z nás si uvědomit, co nás ke konkrétnímu spotřebnímu chování vede. Zároveň se snažil přiblížit velmi časté obchodní triky. Jak už bylo zmíněno, široká veřejnost začíná být obecně lépe informovaná, ale stále platí zlaté pravidlo: „Neznalost neomlouvá.“

Literatura

- HOMOLA, Miloslav; VTÍPIL, Zdeněk. *Psychologie trhu a řídicích činností*. Olomouc : Univerzita Palackého, fakulta filozofická, 1992. 185 s. ISBN 80-7067-140-8.
- GRETZ, Karl F.; DROZDECK, Steven R. *Psychologie prodeje*. Praha : Victoria Publishing, 1990. 312 s. ISBN 80-85605-03-1.
- HALINA, Starzyczná. *Ekonomika obchodu*. 1.vyd. Opava : Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2003. 165 s. ISBN 80-7248-192-4.
- SEVEROVÁ, J. *Sociální psychologie a psychologie obchodu*. 3.vyd. Brno: Masarykova univerzita, fakulta filozofická, 2006.
- Triky při prodeji. In *Průvodce - 100 triků prodávajících* [online]. 1. Praha 8 : KUFR, prosinec 2007 [cit. 2011-10-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.spotrebitele.info/poradny-v-regionech.html>>. ISBN 978-80-254-1329-6.

Kontakt na autora:

Sandra Koniariková
Katedra aplikované ekonomie
Křížkovského 511/8
771 80 Olomouc
Česká republika
Sandra.Koniarikova@seznam.cz

REFLECTIONS OF EU AFFAIRS IN SOCIAL MEDIA

Fernando CHECA

Universidad Complutense de Madrid: Euro-Mediterranean University Institute (Malta Campus)

Denisa ČIDEROVÁ

Faculty of Commerce of the University of Economics in Bratislava

Abstract: *Today, the concept of Virtual Communities has become important again; although existing literature on Virtual Communities and Communities of Practice has been extensive, it is now when the interest reinforces spontaneously, communities are created, grow and eventually become real social networks of participants with common goals. Participants in the network interact with their peers and consider it an appendix to their life beyond the network. Networks generate a desire to share, work together, to participate in joint projects; hence, in recent years we have witnessed the emergence of a vast number of web applications that make it possible. The aim of the paper is to examine European Union policy – seeking to raise awareness of and intensify engagement in EU affairs – regarding social media.*

Keywords: *network, virtual communities, European Union (EU) policy, raising awareness, social media*

Grant affiliation: *National Scholarship Programme of the Slovak Republic 2011/2012 – Scholarship for University Teachers and Researchers No. 17/May 2011.*

Prologue

*The aim of **media literacy** is to encourage people to become informed, critical and conscious concerning all media forms so as to be able to steer interpretation of what they see and hear rather than to be overwhelmed by the interpretation itself. In the context of public discussion in late 2006 it was asserted that there had been no unified measures and standards related to media literacy across Europe, which creates research potential. It is systematic research of various aspects and dimensions of media literacy carried out through expert studies and projects that the European Commission brings to the attention of its Member States. In terms of key competences related to lifelong learning formulated in the recommendation of the European Parliament and the Council in 2006 the European Commission, too, advises its members to open discussion at conferences or other public events as well as to incorporate media literacy into the curriculum.*

“If professors complain about students tweeting in the classroom, maybe we should be giving them something to tweet about.”

Matt Symonds

THOMAS, M., SYMONDS, M. Will social networking kill the radio star this time? EFMD Global Focus, Volume 05, Issue 03 2011, p. 38.

1 Changes in European societies and institutional response

Over a few years, the European Union (EU) has become a living laboratory, in which adaptation of organisations is observed, aimed at getting closer to their audience (Jupille, Caporaso, Checkel, 2003) and their stakeholders – in this case not just of citizenship of the 27 countries that make up the Union – but also from other countries, in which interests of the EU may be critical as are the cases of Israel and Japan. Given the increasing proliferation of agencies and institutions in the European Union, urgent need to bring the citizens closer to their work has arisen, i.e. to make EU affairs more understandable, or in other words, trying to zoom out the complex bureaucratic structure affecting them that is currently perceived as difficult to comprehend. This transgovernmental space (Eberlein, Newman, 2008) is in many cases distant to the public that either doesn't know, or is just suspicious of the work that these institutions may be doing.

At the same time, while this concern within the European Union as a supranational organisation is growing, we can see the emergence of a new kind of political activism, characterized by the criticism of the bureaucratic administration; criticism of politics and government; and financial institutions alike. With widespread access to fast and mediated communication, the new "hacktivism" (Mayer-Schoenberger, Lazer, 2007) claims that institutions are not properly fulfilling their missions to work closer to citizens and, increasingly, it can provide more examples of its strength (e.g. in the course of the recent "Arab spring" with major impact of social networks used for communication and coordination among citizens).

In Europe, the process of change has personified through the so-called "Movement 15-M" formed in mid-May 2011, just days before the date of the Spanish municipal elections. This movement, very heterogeneous and with agenda often focusing primarily on rejection of political and financial issues, was initially inspired by Stéphane Hessel's, *Indignez-Vous!* (2010). With a different policy proposals and involving self-organised assemblies, at which decisions are made unanimously, some mobilisation patterns from the "Arab spring" such as occupation of public spaces by citizens as a symbol of power and discussion in opposition to the bureaucracy are mirrored in actions of the "Movement 15-M" (Antentas *et al.*, 2011). Initially ignored by traditional media, activists launched their slogans through social networks, with the use of *Facebook* and especially *Twitter*, where the hashtags #nolesvotes and #acampadasol remained several days as the most popular topics on *Twitter*, not just in Spain, but worldwide (Holthoefter Borge *et al.* 2011).

Use of *Twitter* has been the key driving force enabling the movement to sustain its influence within the Spanish society, even after municipal elections, which were won overwhelmingly by the Partido Popular – a conservative party openly opposed to the demands raised by assemblies of citizens. The "Movement 15-M" has spread to other European countries as well as to the United States, and at the time of finalising this conference paper it continues to symbolise growing discontent of citizens with a political class that they feel is very remote from their needs.

These citizens' movements, which largely reflect some of the ideas of Hacker philosophy, can be understood easily in the light of strategies oriented on achieving Open Government (Calderon *et al.*, 2010). New environments that give citizens a greater participation and involvement in politics allow easier and faster access to institutions and greater influence of ordinary people as traditional outsiders in decision-making. In this sense, various EU institutions – following closely the path to an

Open Government outlined by the United States Administration – have become quite pro-active when pursuing a wide range of actions seeking data protection along with greater transparency of institutions (Robinson *et al*, 2010).

2 The European Union on *Facebook* and *Twitter*

Several organisations within the European Union framework adhered to the example of the Obama Administration in the United States when developing a wide range of actions relevant to social networks. Besides their obligatory presence on all of them, particularly important is the Union's activity on *Facebook*, where major EU institutions and several Commissioners have opened public profiles. Similarly, a number of EU delegations operating in third countries use *Facebook* to promote social and economic policies in Europe.

Also specialised organisations working on specific projects in Europe have established a presence on *Facebook*, using pro-actively this social network that is worldwide enjoyed by over 800 million people and in Europe based on data supplied by Socialbakers with over 200 million users. Thus, the 112 Emergency telephone number; the Agricultural Policy Unit; and the Digital Agenda for Europe have active profiles on *Facebook* establishing a direct dialogue. In total, 75 pages on *Facebook* allow access to information from different organisations within the European Union, both on organisational and personal level.

The volume of interactions varies clearly, depending on the degree of awareness of the organisation. Top ranking is the European Parliament's profile, which features the most options and registers the biggest number of users through "*Like it*". This page is followed by the page of the President of the European Parliament, which is according to currently available data much more popular among users than, for example, the profile of the European Commission or the European Council. One of the most important features of relational space offered by the European Union's *Facebook* page is dedicated to employment within the Union (Careers), with many more fans than most institutions despite being a page used primarily for queries/finding information and little interaction.

The European Parliament profile has been marked "*Like it*" 172,357 times and it is in line with the standard(s) related to the use of social media by organisations. Thus, there is extensive discussion in the form of user feedback to most published content, interaction with it and major use of various applications that can be installed within *Facebook* as Chat; direct access to pages of MEPs; access to offices of the European Union; information about a number of plenary sessions; and a comprehensive FAQ section that provides a user-friendly overview of peculiarities relevant to the European Parliament.

EU Careers page is a very sought after profile with 59,720 "*Likes*", but its importance lies especially in the forums, in which citizens participate rather than the wall comments that appear with little regularity.

Third-ranking among EU's *Facebook* profiles is the one of the President of the European Parliament Jerzy Buzek with 43,964 "*Likes*" even though it is much less interactive and focuses rather on

publication of audiovisual material, photographs and videos; interactions appear in the form of a few comments.

Profiles of two out of the most important EU institutions offer mixed results. While the European Commission follows by means of 19,039 “Likes” and the scope of conversation stands for its response to most of the issues raised by citizens, the European Council’s profile is – perhaps due to lower awareness of citizens – supported with 4,445 “Likes”. Furthermore, the Commission offers lots of content that is in turn shared by many of the followers of the profile; a large number of events are managed and *Facebook* is used as space that links the content posted on *Twitter* and *YouTube*.

Despite the widespread presence of the EU on *Facebook* work on other social networks has not been stopped. So, there is still discreet presence on *MySpace* – leading social network by number of users until 2007. However, the presence on *MySpace* is almost symbolic, yielding very few interactions through few comments, and what dominates is the *Facebook* logo with a link to the profile of the European Parliament.

Besides *Facebook*, the European Union has not neglected its presence on the social network that has emerged stronger in recent years: *Twitter*. The number of accounts related to the EU microblogging network is 86. Our analysis shows that the accounts on *Twitter* are worth noting especially because in the vast majority of them updates are usually quite recent, even if the number of tweets sent is not very high. *Twitter* accounts develop unevenly: with some very active users and others who have more discretion in their publications (for more details see Annex 1).

The messages cover the entire spectrum of possibilities in terms of EU politics. Content analysis of messages and interactions through the use of “Replies”, “Retweets” and application of different “Hashtags” alike is beyond the scope of this paper, but overall the volume of “Replies” in institutionally managed accounts is smaller than in personal accounts; hence, *Twitter* is still used by most of EU Institutions as an information reservoir and predominantly as a communication channel to link with information published on different pages of the EU.

3 Networks of audiovisual content sharing: *Flickr* and *YouTube*

Another social network, in which EU institutions are known for their high activity, is the social network specialising in photo sharing and owned by Yahoo! – *Flickr*. Within this network, the EU has six accounts. The most important of these is the one of the European Parliament, which has shared over 3,382 photographs since 2008. The account of the European Council Presidency follows with 1,027 photographs published since 2010. The EU Social account published so far 368 photographs and is followed by the European Commission with 200 photos published; in total, the EU has shared 5,137 photographs through *Flickr* up to date.

In the area of publishing audiovisual material – especially with respect to videos – the European Union is especially active on *YouTube*, the leading social network/web focusing on video(s). The EU has 19 active accounts on *YouTube*. Again, the accounts publishing the largest number of videos are the ones of the European Council Presidency (500 videos available); the European Parliament (456); and the official account of the EU with 345 videos posted. In total across the

different accounts, the EU has published 2,392 videos that have been reproduced over 20 million times. Likewise, the total of subscriber accounts on *YouTube* approaches 21,000 users that periodically receive information about new videos shared (for more details see Annex 2).

4 The blogosphere and the European Union

The initial social media, which marked a turning point in terms of how to communicate with different audiences demanding a new form of Internet use, were *blogs*. Gradually being replaced in terms of preferences of many Web users by social networks, blogs continue to be a space, in which the written reflection can be quieter than across other communicative spaces. The Union has not stopped to produce blogs although their number, presence and visibility are more limited nowadays than in other environments.

The EU offers 13 institutional blogs – with little interaction – and among the blogs worth highlighting are primarily the ones of the President of the European Council. In terms of blog updates the Commissioner Cecilia Malmstrom has between 5 and 10 posts per month along with a large number of interactions through comments, showing in each post the number of visits and offering the possibility of an evaluation.

Whereas all blogs under the EU umbrella stick to a similar design, they do not offer the usual design of a blog: access to blogroll linking with relevant content outside of the organisation. However, an exception is the blog with reference to *Waltzing Matilda* – as a collaborative blog developed by the team responsible for the area of Social Media within the Union it offers an external blogroll link as well as adding a tag cloud to have a quick overview of the topics published. However, although the posts are about the presence and work of the EU in Social Media, updating is quite limited and up to date only 10 posts have been published.

The following Figure 1 is a summary of EU presence in various social media and their update as well as visibility obtained through analysing the number of interactions with users.

Figure 1: Overview of EU presence in social media in terms of updates and visibility

Social Network	Accounts	Update	Visibility
<i>Facebook</i>	75	High	Medium-High
<i>Twitter</i>	86	Very High	High
<i>Flickr</i>	6	Very High	Medium-High
<i>YouTube</i>	19	High	Very High
<i>DailyMotion</i>	4	Low	Low
<i>Vimeo</i>	3	Low	Low
Blogs	13	Medium	Low-Medium

Source: own research of social media

5 Conclusion

The European Union has decided to use social media as a communication tool to allow citizens rapid and simple access to the content of its institutions and to participate through their comments in a comprehensive social networking environment. *Facebook* and *Twitter* as tools massively used by European citizens are central in the strategy of rapprochement and opening of the EU; yet, taking into account the role of audiovisual material, the EU is stepping up its efforts to get more visibility on the social network *YouTube*.

Despite the achievement of various institutions and individuals working within the EU, interactions in different conversational spaces are still limited if we consider the vast amount of people who are affected by EU policies. In a situation, in which citizens' movements call for greater transparency amidst (growing) disaffection with regard to politicians and perhaps even the EU in the light of recent turbulent developments, the effort to bring the European Union closer to its citizens as crucial stakeholders must inevitably be in its interest, with new prospects: both the Generation Y of social media knowledge workers, and innovative contents as well as forms "in the pipeline".

Epilogue

*In order to reflect research in teaching, the Faculty of Commerce and the Euro-Mediterranean University Institute, Malta Campus (Universidad de Complutense Madrid) organise in the framework of the National Scholarship Programme of the Slovak Republic and the Week of Science of the Slovak Republic (7 – 11 November 2011) the workshop **Ever closer Union?**, aiming to raise awareness of latest results of research into new forms of communication combined with European integration developments.*

Literature

- [1] ANTENTAS, J.M., FERNÁNDEZ SAVATER, A., MUÑOZ, A., REQUENA AGUILAR, A. and VIVAS, E. *Las voces del 15-M*. Barcelona: Los Libros del Lince, 2011.
- [2] BÁRÁŇOVÁ-ČIDEROVÁ, D., GLOSOVÁ, V. Mediálna gramotnosť ako oblasť záujmu Európskej únie. [*Media Literacy in the Spotlight of the European Union.*] In *Trendy a aktuálne výzvy teórie a praxe v obchode, marketingu a medzinárodných podnikateľských aktivitách v podmienkach globálnej konkurencie* : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie konanej pod záštitou primátora Hlavného mesta SR Bratislavy Ing. Andreja Ďurkovského [elektronický zdroj]. - Bratislava: [Obchodná fakulta EU], 2009. ISBN 978-80-225-2795-8, pp. 4-9.
- [3] BORGE-HOLTHOEFER J, RIVERO A, GARCIA I, CAUHÉ E, FERRER A, et al. Structural and Dynamical Patterns on Online Social Networks: The Spanish May 15th Movement as a Case Study. *PLoS ONE* 6(8), Slovenia, 2011.
- [4] CALDERÓN, C., LORENZO, S. *Open Government*, Algún Ed., Jaén, Spain, 2010.

- [5] EBERLEIN, B., NEWMAN, A. Escaping the International Governance Dilemma? Incorporated Transgovernmental Networks in the European Union. *Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions*, Vol. 21, n° 1, January 2008, pp. 25-52.
- [6] HESSEL, S. *Indignez-vous!*, LePetitLittéraire, 2010.
- [7] JUPILLE, J., CAPORASO, J., CHECKEL, T. Integrating Institutions: Rationalism, Constructivism, and the Study of the European Union. *Comparative Political Studies* 36 (1/2) 2003, pp. 7-40.
- [8] MAYER-SCHOENBERGER, V., LAZER, D. The Governing of Government Information. Chap. 12 in ***Governance and Information Technology: From Electronic Government to Information Government***. Cambridge, Mass.: The MIT Press, September 2007.
- [9] ROBINSON, D., YU, H., ZELLER, W., FELTEN, E. Government Data and the Invisible Hand. *Yale Journal of Law and Technology*, Vol. 11, 2009, p. 160.
- [10] THOMAS, M., SYMONDS, M. Will social networking kill the radio star this time? *EFMD Global Focus*, Volume 05, Issue 03 2011, pp. 36-39.

Facebook Pages of the EU

- Council of European Union: <http://www.facebook.com/eucouncil>
- European Commission: <http://www.facebook.com/EuropeanCommission>
- European Parliament: <http://www.facebook.com/europeanparliament>
- European Economic and Social Committee: <http://www.facebook.com/pages/EEESC-European-Economic-and-Social-Committee/144709575593854>
- Polish Presidency of the Council: <http://www.facebook.com/PolskaPrezydencja2011>
- Presidency of the Economic and Social Committee: <http://www.facebook.com/pages/Staffan-Nilsson/148036555255243>
- Presidency of the European Parliament: <http://www.facebook.com/JerzyBuzek?ref=ts>
- Vice-President of the European Economic and Social Committee: <http://www.facebook.com/pages/Anna-Maria-Darmanin/172819862761397>
- European External Action Service: <http://www.facebook.com/EuropeanExternalActionService>
- EU Careers: <http://www.facebook.com/pages/EU-Careers/298387676087>
- 50 years of Traineeships at the European Commission: <http://www.facebook.com/pages/50-Years-of-Traineeships-at-the-European-Commission/130111040341406>
- Commissioner Algirdas Semeta: <https://www.facebook.com/SemetaAG>
- Commissioner Cecilia Malmstrom: <http://www.facebook.com/EuropeanCommission#!/pages/Cecilia-Malmstr%C3%B6m/258966159416>
- Commissioner Michel Barnier: <http://www.facebook.com/michelbarnier>
- Commissioner Dacian Cioloș: <http://www.facebook.com/dacianciolos>
- Commissioner Maria Damanaki: <http://el-gr.facebook.com/pages/Maria-Damanaki/57704753936>
- Commissioner Kristalina Georgieva: <http://www.facebook.com/pages/Kristalina-Georgieva/120452521322623>
- Commissioner Maros Sefcovic: <http://www.facebook.com/MarosSefcovic>
- Commissioner Neelie Kroes: <http://www.facebook.com/pages/Neelie-Kroes/15394709586>
- Commissioner Janusz Lewandowski: <http://www.facebook.com/pages/Janusz-Lewandowski/75571183641>

- Commissioner Janez Potocnik: <http://www.facebook.com/potocnikjanez>
- Enterprise and Industry Policy: <http://www.facebook.com/EU.Enterprise>
- EU Delegation to Belarus: <http://www.facebook.com/pages/EU-Delegation-to-Belarus/159580370757975>
- EU Delegation to Indonesia: <http://www.facebook.com/uni.eropa>
- EU Delegation to Israel: <http://www.facebook.com/Europe.in.Israel>
- EU Delegation to Japan: <http://www.facebook.com/euinjapan>
- EU Delegation to Russia: <https://www.facebook.com/pages/EU-Delegation-to-Russia/443886785651>
- EU Delegation to Tajikistan: <http://www.facebook.com/EUinTajikistan>
- EU Delegation to Thailand: <http://www.facebook.com/EUinThailand>
- EU Delegation to the UN: <http://facebook.com/EUatUN>
- EU Delegation to Tunisia: <http://www.facebook.com/pages/Tunis/Delegation-de-Union-europeenne-en-Tunisie/109247519093298>
- EU Delegation to Ukraine: <http://www.facebook.com/pages/Delegation-of-the-European-Union-to-Ukraine/126879227356714>
- European Commission in Austria: <http://www.facebook.com/ekoesterreich>
- European Commission in Cyprus: <http://www.facebook.com/pages/European-Commission-in-Cyprus/112732195470659#!/pages/European-Commission-in-Cyprus/112732195470659>
- European Commission in Denmark: <http://www.facebook.com/EUiDK>
- European Commission in Estonia: <http://www.facebook.com/euroopakomisjoniesindus>
- European Commission in Finland: <http://www.facebook.com/home.php#!/pages/Euroopan-komissio-Suomessa-Europeiska-kommissionen-i-Finland/139489762782508>
- European Commission in France: <http://www.facebook.com/UEenFrance>
- European Commission in Germany: <http://www.facebook.com/eu.kommission>
- European Commission in Ireland: <http://www.facebook.com/pages/European-Commission-Representation-in-Ireland/114983778559783>
- European Commission in Italy: <http://www.facebook.com/EuropeanCommission#!/pages/Commissione-europea-Rappresentanza-a-Milano/445235400057>
- European Commission in Lithuania: <http://www.facebook.com/Europos#!/Europos?v=wall>
- European Commission in Poland: <http://www.facebook.com#!/pages/Komisja-Europejska-w-Polsce/250926873365>
- European Commission in Portugal: <http://www.facebook.com/pages/Representacao-da-Comissao-Europeia-em-Portugal/170400489279>
- European Commission in Romania: <http://www.facebook.com/pages/Reprezentanta-Comisiei-Europene-in-Romania/272370502030>
- European Commission in Slovakia: <http://www.facebook.com/group.php?gid=301517885279>
- European Commission in Slovenia: <http://www.facebook.com/pages/Ljubljana-Slovenia/Evropska-komisija-v-Sloveniji/100107313369390>
- European Commission in Spain: <http://www.facebook.com/comisioneuropea>
- European Commission in Sweden: <http://www.facebook.com/pages/Stockholm-Sweden/EU-kommissionen-i-Sverige/155824787799>
- European Commission in Czech Republic: <http://www.facebook.com/EvropskakomisevCR>

- European Commission in United Kingdom: <http://www.facebook.com/pages/London-United-Kingdom/European-Commission-in-the-UK/138912573683>
- European Commission Liaison Office to Kosovo: <http://www.facebook.com/pages/European-Commission-Liaison-Office-to-Kosovo/313804352641>
- 112 The European Emergency Number: <http://www.facebook.com/pages/112-The-European-emergency-number/43130261557>
- Agricultural Policy: <http://www.facebook.com/EUAgri>
- Digital Agenda for Europe: <http://www.facebook.com/DigitalAgenda>
- Enlargement: <http://www.facebook.com/EUenlargement>
- Eurobarometer: <http://www.facebook.com/pages/Eurobarometer/114106808623132>
- European Neighbourhood Policy Info Centre: <http://www.facebook.com/enpi.eu>
- Humanitarian Aid – ECHO <http://www.facebook.com/ec.humanitarian.aid>
- Interpreting for Europe: <http://www.facebook.com/pages/Interpreting-for-Europe/173122606407>
- Juvenes Translatores: <http://www.facebook.com/pages/Brussels-Belgium/Juvenes-Translatores/283231899009>
- Roaming: <http://www.facebook.com/?ref=home#!/pages/Sea-Sun-and-SMS/112480538851>
- Social Europe: <http://www.facebook.com/socialeurope>
- Environment: <http://www.facebook.com/pages/Brussels-Belgium/European-Commission-DG-Environment/305608429284>
- Europe Direct: <http://www.facebook.com/EuropeDIRECT.network>
- 2010 European Year for Combating Poverty and Social Exclusion: <http://www.facebook.com/pages/2010-European-Year-For-Combating-Poverty-and-Social-Exclusion/343408009417>
- Innovation Union: <http://www.facebook.com/innovation.union>
- Erasmus for Young Entrepreneurs: <http://www.facebook.com/pages/Erasmus-for-Young-Entrepreneurs/109504235748017>
- Youth on the Move: <http://www.facebook.com/pages/Youth-on-the-Move/130456876990360>
- Youth in Action: <http://www.facebook.com/saltoeeca?v=info>
- EuroparlTV: <http://www.facebook.com/europarltv>
- European Environment Agency: <http://www.facebook.com/European.Environment.Agency>
- European Institute for Gender Equality: <http://www.facebook.com/eige.europa.eu>
- European Union Agency for Fundamental Rights: <http://www.facebook.com/fundamentalrights>

Blogs of the European Union

- Herman Van Rompuy: <http://vloghvr.consilium.europa.eu/>
- Andris Piebalgs: <http://blogs.ec.europa.eu/piebalgs/>
- Cecilia Malmstrom: <http://blogs.ec.europa.eu/malmstrom/>
- Kristalina Georgieva: <http://blogs.ec.europa.eu/georgieva/>
- Maria Damanaki: <http://blogs.ec.europa.eu/damanaki/>
- Maroš Šefčovič: <http://blogs.ec.europa.eu/sefcovic/>
- Neelie Kroes: <http://blogs.ec.europa.eu/neelie-kroes/>
- Richard Kuehnel: http://ec.europa.eu/austria/blog/index_de.htm
- Willy Hélin: http://ec.europa.eu/belgium/blog/index_fr.htm

- Francisco Fonseca: http://ec.europa.eu/spain/blog/index_es.htm
- Staffan Nilsson: <http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.en.staffan-nilsson-comment>
- Ana María Darmanin: <http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.en.vice-president-communication-amd-blog>
- European Agency for Safety and Health at Work: <http://osha.europa.eu/en/blog>

Authors' contact information:

Prof. Dr. Fernando Checa

Universidad Complutense de Madrid: Euro-Mediterranean University Institute (Malta Campus)

San Bernardo 49

28015 Madrid

Spain

email: fernando.checa@emui.ucm.es

<http://www.emui.eu/>

Assoc. Prof. Dr. Denisa Čiderová

Faculty of Commerce of the University of Economics in Bratislava

Dolnozemska cesta 1

852 35 Bratislava

Slovak Republic

email: denisa.ciderova@euba.sk

<http://www.obchodnafakulta.sk/>

Brief information about the author:

Prof. Dr. Fernando CHECA

Prof. Dr. Fernando Checa is a Researcher associated with the Department of Euromed: Social Technology & Digital Citizenship at the Euro-Mediterranean University Institute, Malta Campus (Universidad Complutense de Madrid) and besides his engagement at the Florida International University Miami (United States) his work across Spain as a higher education teaching professional has been extensive.

Resting on his previous academic career of the Director of e-business and e-learning as well as Program Director of Hispanic Studies with earlier professional experience in managerial positions, F. Checa has been since January 2010 the EMUI representative in Malta and institutional officer coordinating the Malta Campus.

Assoc. Prof. Dr. Denisa ČIDEROVÁ

Assoc. Prof. Dr. Denisa Čiderová is associated with the Department of International Trade at the Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava (UEB). In her academic career, she has lectured at a number of tertiary and secondary education institutions across Slovakia as well as partner universities abroad.

Since 2007 D. Čiderová has been the Vice-Dean of the Faculty of Commerce UEB for International Relations and due to the link between the agenda of quality management with the portfolio of international relations she has also been active as the Vice-Dean – Plenipotentiary for Quality Management at the Faculty of Commerce UEB.

RETENCJA TALENTÓW JAKO ELEMENT STRATEGII ZARZĄDZANIA TALENTAMI W ORGANIZACJI

Talent retention as an element of a talent management strategy in an organization

Tadeusz Leczykiewicz

Streszczenie: *Wychodząc z rozważań na temat modelu zarządzania talentami w organizacji, składającego się z pozyskiwania, rozwoju i retencji talentów, autor artykułu wymienia czynniki wspierające i ograniczające zarządzanie talentami. W zasadniczej części artykułu rozważa kwestię retencji talentów w organizacji. Wskazuje na potrzebę łączenia programów zatrzymania w organizacji pracowników o wysokim potencjale ze strategią zarządzania talentami. Zdaniem autora, programy te powinny być oparte z jednej strony na identyfikacji i diagnozowaniu talentów, a z drugiej - na motywowaniu pracowników zaliczonych w organizacji do grupy utalentowanych. Powinny one także uwzględniać potrzebę samorealizacji tych pracowników, prowadzącą do ich indywidualnego rozwoju.*

Abstract: *Drawing on the model of talent management in an organization, consisting of talent recruitment, development and retention, the author of the article outlines the factors facilitating and restricting talent management. In the main part of the article the author considers the question of talent retention in an organization. He points to the need of harmonising the programmes directed at the retention of employees having a high level of potential, with a talent retention strategy. According to the author, these programmes should be based, on the one hand, on the proper identification and diagnosis of talents and, on the other, on the desire to motivate those employees who have been identified in an organization to belong a group of talented employees. Such programmes should also take account of employees' need of self-fulfilment, which leads to their personal development.*

Słowa kluczowe: *zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie talentami, strategia zarządzania talentami, programy zarządzania talentami*

Keywords: *human resources management, talent management, talent management strategy, talent management programmes*

Wprowadzenie

W ciągu ostatnich lat dostrzega się zwiększone zainteresowanie problematyką talentów. Dzieje się tak ze względu na kluczową rolę kapitału ludzkiego w organizacjach opartych na wiedzy oraz zmiany zachodzące na rynku pracy¹. Wzrost znaczenia i popytu na pracowników wiedzy, mających strategiczne znaczenie dla organizacji, powoduje coraz większe trudności z ich pozyskaniem, rozwojem i retencją (zatrzymaniem/utrzymaniem). Dostrzega się bowiem niedobór pracowników o wysokim potencjale, co spowodowane jest ograniczonym ich napływem na rynek pracy, niską efektywnością systemów edukacyjnych i identyfikujących oraz wpływem czynników zewnętrznych i wewnętrznych organizacyjnych. Ograniczona podaż pracowników wiedzy na rynku pracy spowodowała zmianę podejścia do wypełniania funkcji personalnej w organizacjach. Jej celem stało się teraz tworzenie takich konfiguracji systemów, procesów, metod i narzędzi zarządzania kapitałem

ludzkim, które sprzyjają zaspokajaniu potrzeb kompetencyjnych organizacji poprzez pozyskiwanie, rozwój i retencję pracowników o wysokim potencjale (talentów). Ich racjonalne wykorzystanie decyduje bowiem o zdobyciu i utrzymaniu przez organizację przewagi konkurencyjnej. Takie podejście zrodziło potrzebę wypracowania - w ramach zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) - koncepcji zarządzania talentami (ZT), wymagającej odmiennej strategii i programów personalnych.

Początki koncepcji ZT pojawiły się w USA już w latach 80. XX w., kiedy zaobserwowano skutki braku osób mogących zapewnić ciągłość sukcesji najwyższych stanowisk menedżerskich oraz specjalistów i ekspertów o określonych kompetencjach, a także wzrost zainteresowania organizacji pozyskiwaniem, rozwojem i retencją kadr o wysokim potencjale. Zagadnienie to zostało jednak wypromowane dopiero pod koniec lat 90. XX w., kiedy ogłoszono „wojnę o talenty”². W 1997 r., firma McKinsey&Company opracowując wyniki badań przeprowadzonych w 77 dużych przedsiębiorstwach USA wskazała, że najlepsze przedsiębiorstwa od osiagających przeciętny poziom odróżnia nie tyle kryterium jakości ogólnych procesów ZZL, co znaczenie talentów oraz działania podejmowane w celu wzmocnienia ich organizacyjnego zasobu³. W rezultacie badań powtórzonych w 2000 r. zdefiniowano nową rzeczywistość biznesową, która - zdaniem autorów badań - została wykreowana właśnie przez wspomnianą „wojnę o talenty” oraz pięć imperatywów dla przedsiębiorstw, które chcą ją wygrać⁴. Zgodnie z tym nowym poglądem, ludzie nie są już traktowani jako zasoby organizacji, lecz jako „talenty” tworzące w niej wartość dodaną. Tocząca się obecnie „wojna o talenty” zasadza się na takiej działalności kadrowej, która skoncentrowana jest na pozyskiwaniu, aktywizacji, rozwoju i retencji talentów w organizacji. Działalność ta wymaga jednak specyficznych strategii i programów skoordynowanych ze strategią ZZL oraz ogólną strategią biznesową organizacji.

Pojęcie talentu i zarządzania talentami

Kwerenda literatury problemu wskazuje na trudność w zdefiniowaniu pojęcia talent oraz przedmiotu zarządzania talentami.

Według „Słownika języka polskiego”, pojęcie talent ma dwa znaczenia odnoszące się do ZZL: podmiotowe - „*człowiek obdarzony wybitnymi zdolnościami twórczymi*” - związane z zarządzaniem ludźmi oraz atrybutowe - „*niezwykła, nieprzeciętna zdolność twórcza: wybitne uzdolnienia do czegoś*”⁵ - wyrażające związek ZT z zarządzaniem wiedzą i kapitałem intelektualnym, a także - w przypadku podjęcia próby zidentyfikowania tych nieprzeciętnych zdolności - nawiązujące do zarządzania kompetencjami.

Wg J. Strelaua, talent jest połączeniem uzdolnień urzeczywistniających się w określonej działalności człowieka dzięki interakcji czynników wewnętrznych i zewnętrznych, stwarzających możliwości twórczego wykonywania jakiegoś zadania na najwyższym poziomie.⁶ Z kolei inni autorzy uznają, że talent to „*Suma zdolności danej osoby - jej wrodzonych darów, umiejętności, wiedzy. Doświadczenia, inteligencji, sądów, postaw, charakteru i woli działania. Zawiera jej zdolność do uczenia się i rozwoju*”⁷. Jeśli zatem talent uzna się za formę potencjału, to można odwołać się do „matrycy utalentowania”, która obejmuje takie pojęcia jak: inteligencja, talent, specjalista, twórca i geniusz⁸.

Najbardziej rozpowszechniona jest jednak koncepcja A. J. Tannenbauma, która uznaje, że talent jest efektem interakcji następujących czynników: zdolności ogólnych (odpowiedniego poziomu inteligencji, zdolności do rozumowania i wnioskowania); zdolności kierunkowych (szczególnych); czynników środowiskowych, sprzyjających rozwojowi tych zdolności; cech osobowości stymulujących działanie (temperament, emocjonalność, motywacja koncentracja itp.); czynnika przypadku/losowego (odpowiednie miejsce i czas); myślenia twórczego; aktywności własnej⁹.

Na trudności w jednoznacznym zdefiniowaniu talentu wskazują różne publikacje, w których autorzy podejmują próby znalezienia konsensusu pomiędzy różnymi poglądami na temat tego czym jest talent. Klasyfikację talentu ułatwia oparcie się na takich kryteriach, jak: wyjątkowość (zakres) uzdolnień, związek uzdolnień z celami (strategią organizacji) i rodzaj uzdolnień.¹⁰

Odwołując się do opracowań różnych autorów można przyjąć, że składowymi talentu są: ponadprzeciętne zdolności ogólne (podwyższony potencjał intelektualny) i specjalistyczne (w konkretnej dziedzinie), twórczość (wrażliwość i emocjonalność, oryginalność myślenia, niekonwencjonalność, podejmowanie nowych problemów, podejmowanie ryzyka, tolerancja niepewności i akceptacja zmian) oraz zaangażowanie w pracę (wewnętrzna dyscyplina, pracowitość, fascynacja pracą, wytrwałość w dążeniu do celu, wiara we własne możliwości, skłonność do poświęceń)¹¹.

Nieco inne spojrzenie wskazuje, że składowymi talentu są następujące cechy lub kompetencje: umiejętność strategicznego myślenia, zdolności przywódcze, inteligencja emocjonalna, umiejętność wywierania wpływu, przedsiębiorczość, orientacja na rezultaty, elastyczność i adaptacja do zmian, umiejętność pracy w grupie, umiejętności techniczne w ramach swojej specjalności¹².

Talentem mogą być także umiejętności interpersonalne, będące zarazem - wg E. Scheina - wyznacznikami kariery, które wskazują na indywidualne predyspozycje poddane weryfikacji praktycznej i wyjaśniające wybory zawodowe jednostki. Wymienione przez E. Scheina „kotwice kariery” to: zdolności techniczne, zdolności menedżerskie, otwartość poznawcza, ciekawość, osobista motywacja do osiągnięć, angażowanie się, niska tolerancja dla stereotypowego myślenia, ukierunkowanie na niezależność, stabilizacja, kreatywność, wyzwania i styl życia, poświęcenie oraz wspieranie innych. Decydują one o wysokim poziomie dyspozycji jednostki do wykonywania określonej pracy i osiągania w niej szczególnych sukcesów. Ze społecznego punktu widzenia wyróżnia się talenty krytyczne, wyróżniające, nadmiarowe i niepotrzebne. Wśród elementów struktury talentów wymienia się: potencjał intelektualny, specyficzne zdolności i pewne cechy lub ich konfiguracje, a także czynniki pozaintelektualne, w tym głównie cechy osobowości, takie jak: wytrwałość, pracowitość, wytrzymałość, dyscyplina wewnętrzna, oryginalność, wrażliwość, emocjonalność oraz wiara we własne możliwości¹³.

Talent to osoba o wysokim potencjale, bardzo kompetentny pracownik, który może sprostać wyzwaniom stawianym przez przynoszące indywidualne profity i ograniczone ilościowo stanowiska na szczycie hierarchii organizacji działającej w warunkach gospodarki opartej na wiedzy¹⁴. Wg T. Listwana, talenty to osoby posiadające wysoki poziom pożądanych przez organizację kompetencji, które gwarantują, że strategia organizacji będzie skutecznie realizowana¹⁵.

Ludzie utalentowani wyróżniają się dużym potencjałem wykorzystywanym w działaniach spełniających wysokie kryteria jakościowe i efektywnościowe - kompetencjami, wcześniej uzyskanymi

wybitnymi osiągnięciami (zdobytymi prestiżowymi nagrodami, ważnymi publikacjami w pismach naukowych lub branżowych) itp. Są to zazwyczaj znani naukowcy, wynalazcy i twórcy patentów, menedżerowie, specjaliści z zakresu operacji biznesowych i finansowych, architekci i inżynierowie, informatycy, lekarze, projektanci, artyści i sportowcy. Do utalentowanych ludzi organizacji zalicza się także tzw. obiecujące talenty - pracowników o niedługim stażu pracy oraz wyselekcjonowanych absolwentów szkół wyższych, mający wysoki potencjał rozwojowy. Ich rekrutacja, identyfikująca ten potencjał, oraz selekcja i dobór, to wielkie wyzwanie dla organizacji. Jeszcze większym jest jednak zapewnienie im ciągłego rozwoju kariery oraz zatrzymanie przez długi okres aktywności zawodowej w organizacji.

Już na podstawie tej wstępnej analizy pojęcia talentu można przyjąć, że konsekwencją jego zróżnicowanego rozumienia jest różna interpretacja, a więc i wykorzystywanie koncepcji ZT. Koncepcja ta, będąc odpowiedzią na zapotrzebowanie organizacji na osoby o wysokim potencjale, wspierające jej konkurencyjność rynkową, jest rozumiana jako aktywne kształtowanie relacji z osobami obdarzonymi talentami, czyli wrodzoną predyspozycją do osiągnięcia sukcesów w określonej dziedzinie¹⁶.

Coraz bardziej wzrastające znaczenie kapitału intelektualnego w tworzeniu wartości dodanej organizacji powoduje, że istotą, a zarazem celem ZT jest wzrost efektywności gospodarowania potencjałem tkwiącym w pracownikach zakwalifikowanych do grupy talentów. Zdaniem B. Jamki, prowadzą do tego następujące drogi: doskonalenie identyfikacji źródeł i czynników ludzkiego kapitału intelektualnego - talentów; tworzenie warunków sprzyjających interakcji składników talentu (uaktywnianie potencjału), efektywniejsze wykorzystanie talentów (w odpowiednich rolach, funkcjach i zadaniach) z uwzględnieniem transferów, rotacji, awansów, delegacji itp.¹⁷

W literaturze przedmiotu znaleźć można próby określenia istoty ZT. Wg T. Listwana, ZT „to zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągania celów organizacji.”¹⁸ W bardziej szczegółowym ujęciu, pod pojęciem ZT rozumie się identyfikację i pozyskiwanie, rozwój i retencję oraz zaangażowanie i właściwe wykorzystanie talentów w konkretnych warunkach organizacyjnych¹⁹. Bardziej praktycznie ujmuje to E. Maliszewska: „zarządzanie talentami obejmuje ich wyszukiwanie we własnej firmie lub pozyskiwanie na zewnątrz, otoczenie ich opieką baczniejszą niż pozostałych pracowników, polegające na umożliwieniu im rozwoju, szkoleniu i planowaniu kariery, ponadto zapewnienie odpowiedniego wynagrodzenia (nie tylko w postaci płacy), tak by byli odporni na pokusy płynące ze strony innych pracodawców i chcieli pozostać w firmie.”²⁰

T. Listwan twierdzi, że proces ZT obejmuje następujące etapy: wejście do organizacji - wewnętrzne identyfikowanie lub zewnętrzne pozyskanie talentów do organizacji (rekrutacja, selekcja i dobór), skonkretyzowanie ścieżek kariery zawodowej, planowanie i zarządzanie karierą utalentowanych pracowników; transformacja - rozwój (doskonalenie), ocenianie, wykorzystanie, przemieszczenia, oddziaływanie motywacyjne i utrzymywanie talentów; wyjście z organizacji - obserwacja osoby utalentowanej w celu rozpoznania sygnałów chęci odejścia z organizacji, monitorowanie przyczyn rozstań z utalentowanymi pracownikami, ustalanie konsekwencji ich odejścia²¹.

Już choćby na podstawie przytoczonych definicji można przyjąć, że ZT obejmuje takie same lub podobne kluczowe procesy, jakie podejmuje się w ramach typowego ZZL, lecz z wykorzystaniem bardziej wyszukanych metod, technik i narzędzi.

Model zarządzania talentami w organizacji

Współcześnie ZT jest uważane za jedną z najpopularniejszych w świecie koncepcji rozwoju kariery jednostek wybitnych.²² Odwołując się do podmiotowego podejścia do talentu, można za D. Klimkiewiczem przyjąć, że ZT „*ma na celu przyciąganie, rozwijanie i utrzymywanie w firmie najbardziej wartościowych pracowników, tzw. talentów*”. Ponieważ podstawowym wyznacznikiem talentu jest jego potencjał, „*polityka zarządzania talentami polega na tworzeniu warunków, w których utalentowani pracownicy będą rozwijać swój potencjał i wykorzystywać go dla dobra firmy najdłużej, jak to możliwe*”²³. Konsekwencją takiego stanowiska jest nowe podejście w organizacjach do pracowników zakwalifikowanych - jako osoby o wysokim potencjale - do grupy talentów. Podmiotowe ZT i „walka o talenty” nabierają zatem współcześnie coraz większego znaczenia (szczególnie wobec ograniczonego dostępu do talentów, co także wynika z aktualnego niżu demograficznego oraz malejącej grupy pracowników w wieku produkcyjnym).

Model ZT jest powiązany z kategoryzacją pracowników wg ich znaczenia i cenności dla organizacji. Wyróżnia się wśród nich: pracowników kluczowych, menedżerów procesów wiedzy, dojrzałych specjalistów i obiecujące talenty, którzy tworzą społeczność organizacji zorientowanej na wiedzę. Skuteczne zarządzanie takimi pracownikami stanowi klucz do przekształcenia kapitału ludzkiego w kapitał intelektualny. Poznanie występujących między nimi różnic daje przedsiębiorcom (menedżerom) wskazówki jak z nimi postępować na etapie pozyskiwania, motywowania, rozwoju, budowania kariery, awansowania i organizacji pracy²⁴. Kwestia wielowymiarowego podejścia do zarządzania pracownikami wiedzy ma szczególne znaczenie w odniesieniu do grupy pracowników zaliczanych w organizacji do talentów. Model zarządzania pracownikami wiedzy (także talentami), nazwany przez M. Morawskiego warstwowym, zasadza się na spełnianiu następujących funkcji:

- modelownie procesów rekrutacyjnych, motywacyjnych i związanych z rozwojem kariery zawodowej - pozwala planować działania, podejmować racjonalne decyzje kadrowe i przewidywać ich skutki;
- wprowadzenie spójnej strategii personalnej wobec poszczególnych grup (szczególnie talentów), aby awans z jednej do drugiej kategorii oznaczał realną i odczuwalną poprawę pozycji i statusu (w sensie materialnym i pozamaterialnym);
- racjonalne wykorzystanie i rozwój kapitału ludzkiego połączone z decyzjami o podziale środków finansowych, redukcją kosztów, inwestowaniem w wybranych pracowników (np. talenty), zwalnianiem niespełniających oczekiwań itp.;
- opracowanie pakietów rozwiązań skierowanych do wybranych grup (np. talentów), wewnętrznie spójnych i umożliwiających uzyskanie efektu synergicznego w sferze wzmocnień i zależności;
- wyspecjalizowanie się pracowników działu personalnego (*Human Resources* - HR) w tzw. obsłudze poszczególnych grup pracowników wiedzy²⁵.

Zazwyczaj, działania podejmowane przez organizacje w celu efektywnego ZT obejmują: identyfikację osób z potencjałem do dalszego rozwoju, ocenę dopasowania kompetencji pracowników do obecnych oraz potencjalnych ról, wzmocnianie zdiagnozowanego potencjału przez

zapewnianie działań pomagających w rozwoju umiejętności przywódczych oraz tworzenie procesów zapewniających odpowiedni przepływ pracowników z potencjałem w organizacji, aby ich możliwości zostały właściwie wykorzystane²⁶.

Przegląd literatury problemu oraz przedstawione rozważania nad rozumieniem talentu oraz istotą ZT wskazują, że w praktyce model ZT koncentruje się na poszukiwaniu (odkrywaniu), identyfikacji, przyciąganiu, pozyskiwaniu (rekrutacja, selekcja i dobór), diagnozowaniu, (pomiar i ocena potencjału), indywidualnym rozwoju (pielęgnowanie, stymulowanie, samorealizacja, motywacja, mobilizowanie do aktywności, aktywizacja w rozwijaniu potencjału, ustawiczna edukacja zawodowa), twórczym wykorzystaniu oraz retencji talentów w organizacji.

Potrzeba pozyskania, zatrudnienia i utrzymania talentów w organizacji powoduje, że organizacja powinna stworzyć swój własny model ZT, dostosowany do specyficznych warunków jej funkcjonowania, oczywiście z twórczym wykorzystaniem rozwiązań modelowych, które wskazują najważniejsze obszary, podstawowe zasady i zalecenia. Analiza różnych modeli systemu ZT prezentowanych w literaturze problemu pozwala na sformułowanie następujących podstawowych wytycznych dotyczących zasad budowania w organizacji modelu ZT:

- identyfikacja podstawowych wartości profesjonalnej organizacji zakorzenionych w koncepcji organizacji inteligentnej opartej na partnerskim podejściu do pracowników wiedzy, w tym do talentów;
- określenie wizji, misji i celów strategicznych z punktu widzenia pozyskiwania, rozwijania i utrzymania talentów;
- ustalenie kluczowych kompetencji organizacji, zapewniających jej konkurencyjną pozycję na rynku;
- wyodrębnienie grup kluczowych pracowników wiedzy i ustalenie, którzy z nich mają kompetencje szczególnie istotne dla budowy pozycji konkurencyjnej organizacji;
- opracowanie strategii personalnych wobec poszczególnych grup pracowników wiedzy, różniące się metodami ich identyfikowania, pozyskiwania, pomiaru i oceny, rozwoju zawodowego oraz retencji w organizacji, w tym szczególnie talentów;
- monitorowanie otoczenia organizacji z punktu widzenia rynku pomysłów, kapitału i talentów za pomocą relacji formalnych i nieformalnych;
- określenie wariantów strategii ZT pod kątem ustalonych celów strategicznych (np. wybór metod zarządzania, zarządzanie rozwojem i karierą, zarządzanie przez cele, efekty, motywowanie lub partycypację, zarządzanie kompetencjami itp.);
- analiza, ocena i wybór wariantu strategii ZT właściwej w danych warunkach i jej implementacja w organizacji;
- stałe doskonalenie elementów modelu szczególnie w zakresie przyciągania, pozyskiwania, rozwoju i zatrzymywania talentów;
- prowadzenie ciągłych ocen i modyfikacji modelu ZT wraz z ustaleniem sposobów radzenia sobie z istniejącymi barierami i zagrożeniami²⁷.

Nowe podejście do funkcji personalnej, wieloznaczność pojęcia talent²⁹ oraz różne podejścia do kwestii ZT w organizacji utrudniają opracowanie uniwersalnego modelu ZT³⁰. Dlatego jego utworzenie w organizacji powinno wynikać ze strategicznych założeń konkretnej organizacji w dziedzinie ZZL, w tym ZT.

Czynniki wspierające i ograniczające zarządzanie talentami

Zarządzanie talentami wymaga umiejętności wykorzystania nie tylko tych czynników, które sprzyjają rozpoznawaniu i identyfikowaniu, pozyskiwaniu (rekrutacji, selekcji i doboru), wykorzystaniu, rozwijaniu i retencji talentów w organizacji, ale także czynników, które - będąc barierami - utrudniają te procesy poprzez ryzyko niedostrzeżenia talentu, jego nieracjonalne wykorzystanie, a nawet zmarnowanie.

Niektórzy autorzy, wśród czynników konstytuujących talent wymieniają uwarunkowania środowiskowe i losowe. Mogą być one zarówno wewnętrzne (intrapersonalne - zdolności poznawcze, cechy motywacyjne, indywidualna motywacja i konkretne umiejętności) oraz zewnętrzne (środowiskowe). Obie te grupy mogą być czynnikami:

- wspierającymi talent (sprzyjającymi talentom - facylitatory) - np. wśród wewnętrznych facylitatorów talentu wymienia się poczucie sprawstwa (wewnętrzsterowność, postrzeganie wpływu na własne życie i odpowiedzialności za nie), autorefleksję, dystans wobec siebie i otoczenia, adekwatną samoocenę, odporność na stres oraz nastawienie na samorealizację;
- ograniczającymi talent (hamującymi talenty - inhibitory), a wśród nich
 - wewnętrzne - m.in. zewnętrzsterowność (odczucie braku sprawstwa i wpływu na własne życie oraz odpowiedzialności za nie), powierzchowna refleksja i brak krytycyzmu wobec samego siebie, nietrafna (niska lub nieadekwatnie wysoka) samoocena, niska samoakceptacja, labilność emocjonalna, zapatrzenie w siebie, dystans i lekceważenie innych,
 - zewnętrzne - oddziałujące w środowisku rodzinnym, edukacyjnym i organizacyjnym (ograniczona wiedza podmiotów decyzyjnych i fachowość specjalistów HR, niedocenywanie rangi zasobów ludzkich w procesach rynkowej konkurencji, brak procedur związanych z identyfikacją i pozyskaniem talentów, nietypowość i sztywność struktur organizacyjnych, niedostosowany styl kierowania, niski poziom tolerancji dla różnorodności)³¹.

Odwołując się do literatury problemu można zauważyć, że wśród czynników powodujących wzrost znaczenia ZT większość autorów wymienia czynniki:

- pierwotne - zewnątrzorganizacyjne (pozaorganizacyjne)
 - przejście społeczeństwa i gospodarki z ery przemysłowej do informacyjnej,
 - znaczne uzależnienie efektywności organizacji od jakości kapitału ludzkiego,
 - szybkość i wysoka częstotliwość zmian w modelach i strategiach zarządzania, które uniemożliwiają dopasowanie i rozwój kompetencji oraz zmianę postaw i zachowań pracowników,
 - zmiany demograficzne zachodzące w krajach wysokorozwiniętych,
 - deficyt utalentowanych pracowników w skali globalnej, regionalnej i lokalnej,
 - walka konkurencyjna pomiędzy organizacjami o utalentowanych pracowników,
 - możliwość dotarcia do globalnego zbioru talentów i związane z tym zarządzanie różnorodnością kulturową,
 - coraz większe trudności w dotarciu do pracowników, którzy zdobyli specjalistyczne kompetencje połączone z kreatywnością,
 - mobilność (migracja) kapitału ludzkiego;
- wtórne - wewnątrzorganizacyjne

- potrzeba zwiększenia efektywności organizacji,
- trudność w pozyskiwaniu utalentowanych pracowników,
- potrzeba przygotowania grupy sukcesorów na stanowiska menedżerskie,
- potrzeba zatrzymania utalentowanych pracowników w organizacji,
- polityka ZZZ obowiązująca w organizacji (korporacji),
- potrzeba efektywniejszego wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych na szkolenia i rozwój pracowników utalentowanych,
- rozszerzenie wachlarza narzędzi motywacyjnych³².

Za zasadnicze czynniki utrudniające przyciąganie talentów do organizacji uznaje się m.in.: kurczące się zasoby utalentowanych pracowników i ograniczone źródła ich pozyskiwania, zmiany w priorytetach życiowych talentów i kandydatów na nich, szerszy zakres opcji zatrudnienia, różnice kulturowe. Natomiast jako przyczyny negatywnie wpływające na retencję talentów w organizacji wymienia się: konflikt celów - niemożliwość pogodzenia życia zawodowego z osobistym, niecierpliwość młodego pokolenia pracowników odnośnie tempa rozwoju kariery zawodowej, konkurencja - „walka o talenty”, powiązanie wynagrodzeń z efektywnością, nieumiejętność wczesnej identyfikacji talentów kluczowych dla organizacji, ograniczenia w możliwościach karier poziomych, przeciążenie pracą (efekt wypalenia zawodowego), odhumanizowanie otoczenia pracy (np. poprzez tworzenie organizacji wirtualnych)³³.

Powyższe czynniki pozwalają organizacjom nie tylko określić kierunki doskonalenia wypełniania funkcji personalnej, ale także wskazują, że ZT wymaga specyficznej strategii będącej składową strategii ZZZ i ogólnej strategii biznesowej organizacji. Ponadto, mogą być traktowane jako pewnego rodzaju założenia wykorzystywane na etapie opracowywania szczegółowych programów działania na rzecz pozyskiwania, rozwoju i retencji utalentowanych pracowników, od których w dużym stopniu zależy uzyskanie zdolności do budowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Zakres tych działań został zaprezentowany w dalszej części niniejszego opracowania.

Retencja talentów - element systemu zarządzania talentami w organizacji

W niektórych publikacjach spotkać można pogląd, że kiedy ok. 10 lat temu do słownictwa organizacji i zarządzania weszły takie pojęcia, jak talent i ZT, pojawiła się także wówczas problematyka retencji talentów i strategii retencyjnej³⁴.

Praca dla jednej organizacji przez cały okres aktywności zawodowej jest obecnie mało realna. Dotychczas stosowane instrumenty motywowania, oparte na zaspokojeniu poczucia bezpieczeństwa, pewności i stałości pracy, perspektywy rozwoju zawodowego i większej przewidywalności własnej przyszłości zawodowej nie mają już takiej mocy oddziaływania i skuteczności. Trzeba zatem poszukiwać nowych sposobów poszukiwania talentów o zróżnicowanych kompetencjach (wiedzy innowacyjnej, umiejętnościach i doświadczeniu), które mogą stanowić w organizacji wartość dodaną dla klientów. Także talenty powinny szukać okazji do jak najlepszego wykorzystania swoich kompetencji. Konieczność zachęcania pracowników utalentowanych do aktywności i intelektualnego zaangażowania oraz formułowania nowych rozwiązań zmusza przedsiębiorców i menedżerów do otoczenia opieką talentów pozostających w dyspozycji organizacji, ale głównie tzw. obiecujących talentów³⁵. Obok wdrożenia odpowiedniego systemu motywowania i oceniania talentów na podstawie zakresu poszerzenia zasobów i podnoszenia poziomu kompetencji (osiągnięcie mistrzostwa

w swojej dyscyplinie poprzez stałe uczenie się), opieka ta sprzyjać może rozwojowi kariery zawodowej talentu i zatrzymaniu go w organizacji.

Nasilająca się rywalizacja o utalentowanych pracowników wymaga innego podejścia do kwestii przyciągania, identyfikacji (diagnozowania, pomiaru i oceny), pozyskiwania (rekrutacji, selekcji i doboru), wykorzystania i rozwoju, ale przede wszystkim retencji w organizacji. Według M. Morawskiego, procesy te realizowane są w następujących obszarach:

- kształtowanie społecznie oczekiwanego wizerunku organizacji jako dobrego pracodawcy,
- zarzucanie sieci - utrzymywanie stałych kontaktów z wybranymi elementami otoczenia, gromadzenie i przechowywanie aplikacji w bazach danych, organizowanie staży i praktyk zawodowych, organizowanie konkursów wiedzy, udział w targach pracy;
- przyciąganie talentów - działania budujące i doskonalące wizerunek (reputację) organizacji jako dobrego pracodawcy, wykreowanie jej silnej marki przy pomocy wyrafinowanych narzędzi marketingowych;
- identyfikacja i pozyskiwanie (rekrutacja) oraz proces doboru (selekcja) talentów;
- retencja talentów - stwarzanie talentom perspektyw rozwoju zawodowego;
- zarządzanie odejściami i kontaktami zewnętrznymi z talentami (monitoring zwolnień) - identyfikowanie i rejestracja przyczyn odejścia talentów, zachowanie relacji z odchodzącymi talentami, składanie im propozycji dalszej współpracy na innych zasadach³⁶,

przy czym szczególnego znaczenia nabierają obecnie nie te obszary, które pozwalają przyciągać i pozyskiwać nowe talenty, ale przede wszystkim te, które wspomagają rozwój kapitału relacyjnego oraz tworzą rezerwy kapitału intelektualnego. Właśnie do nich także należy obszar retencji talentów w organizacji, co istotnie wiąże się ze stwarzaniem pracownikom o wysokim potencjale perspektyw rozwoju zawodowego.

Koncentrowanie się w organizacji na retencji talentów jest zwykle konsekwencją dążenia do uniknięcia straty nakładów poniesionych na ich rozwój (szkolenia) i przywiązania do dysponowania pracownikami, których potencjał stanowi wartość dodaną w organizacji. Działania te nie zawsze znajdują zrozumienie menedżerów, stąd ZT zbyt często ma jedynie postać postulatyczną.

Strategia zarządzania talentami a programy ich retencji w organizacji

Zorientowana rynkowo funkcja personalna organizacji, będąca obecnie nowym wyzwaniem dla ZZL, bezpośrednio wiąże się z problematyką ZT. Wybory strategiczne dotyczące podejścia organizacji do ZT wynikają zatem z wyznawanej przez menedżerów zarządzających filozofii ZZL, oceny jakości kapitału ludzkiego oraz sytuacji na rynku pracy. Te trzy zmienne powinny decydować o strategii i konkretnych działaniach podejmowanych wobec talentów będących w dyspozycji organizacji.

Strategiczne założenia w sferze ZT powinny decydować o stworzeniu w organizacji systemu ZT funkcjonującego w oparciu o strategię ZT, przy czym strategia ta powinna wynikać ze strategii ZZL, będącej składową ogólną strategii biznesowej organizacji. Oznacza to, że strategia ZT jest uszczegółowieniem strategii ZZL, a ta - uszczegółowieniem ogólnej strategii biznesowej organizacji.

Jeśli przyjmie się, że talenty, a więc ludzie o specyficznych, rzadkich w społeczeństwie cechach, są ważni dla organizacji z punktu widzenia zdobycia i utrzymania pozycji konkurencyjnej, to opracowanie i wdrożenie strategii ZT umożliwi podejmowanie trafnych decyzji personalnych dotyczących rozpoznania talentów na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, świadomego budowania i wykorzystania kapitału talentów oraz działań uwzględniających konkretną sytuację na rynku pracy i aktualne trendy w ZT. Konsekwencją tego będzie nie tyle rozwój dotychczasowej funkcji personalnej i modyfikowanie jej tradycyjnego modelu, co profesjonalizacja praktyk HR w sferze ZT.

Strategia ZT jest konfiguracją celów, planów działania i głównych procesów ZT ukierunkowanych na identyfikację, pozyskiwanie, diagnozowanie (pomiar i ocena), indywidualny rozwój, motywowanie, racjonalne wykorzystanie oraz retencję talentów w organizacji, a także na pomiar i analizę efektywności procesów realizowanych w jej ramach, pozwalających modyfikować nie tylko podejmowane działania praktyczne, ale także samą strategię już nawet na etapie jej założeń.

Działania organizacji skierowane do talentów powinny przyjąć formę konkretnych programów ZT, w których wykorzystuje się podobne metody, techniki i narzędzia jak stosowane w ZZL, lecz w bardziej wyrafinowanych formach. Wiele z nich zakłada m.in. aktywny udział kadry menedżerskiej oraz jej odpowiedzialność za ZT, przeprowadzanie okresowych przeglądów (diagnozowanie, pomiar i ocena) talentów oraz dostosowanie kultury organizacyjnej³⁷.

Analiza literatury poświęconej strategiom ZT pozwala stwierdzić, że w jednych koncepcjach promowane są głównie działania związane z pozyskiwaniem talentów, w innych - kwestie związane z retencją utalentowanych pracowników w organizacji. W praktyce jednak coraz bardziej promowane są takie strategie ZT, które przede wszystkim koncentrują się na wewnętrznym rozwoju i retencji utalentowanych osób w organizacji. Takie właśnie strategie są najczęściej pożądane także w warunkach polskiego rynku pracy. Wykorzystanie strategii ZT, której celem jest rozwój i retencja zasobu talentów organizacji, uważane jest za jedno z najefektywniejszych narzędzi wykorzystywanych przez współczesne organizacje w „wojnie o talenty”, nawet jeśli wiąże się z dużymi nakładami finansowymi na stosowne inwestycje³⁸.

Elementami strategii ZT są: kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej; rozwój talentów poprzez szkolenia, przemieszczanie wewnętrzne i strukturyzację pracy; budowę systemu monitorowania efektywności i produktywności pracy utalentowanych pracowników; budowę systemu ocen pracowniczych z uwzględnieniem zatrudnionych talentów; rozwój kadry menedżerskiej zarządzającej talentami; zmianę systemu wynagradzania w kierunku łączenia wynagrodzeń kadry menedżerskiej z jakościowymi i ilościowymi efektami osiągnięcia celów organizacji związanych z ZT (np. poziomem fluktuacji talentów)³⁹.

W literaturze problemu znaleźć można prezentację czynników:

- pozaorganizacyjnych - mających wpływ na relacje pomiędzy strategią ZT i strategią ZZL (dynamika zmian otoczenia organizacji, szybkość zmian technologicznych oraz znaczenie wiedzy w branży, w której działa dana organizacja, konkurencja w docelowym dla danej organizacji segmencie rynku pracy, dostępność utalentowanych pracowników, uwarunkowania społeczno-kulturowe kraju i regionu, w których funkcjonuje organizacja, aktualny stan i struktura kapitału ludzkiego danego regionu lub kraju);

- wewnątrzorganizacyjnych - wpływających na charakter relacji pomiędzy strategią ZT a strategią ZZL (organizacja funkcji personalnej w danej organizacji, kultura organizacyjna, stan rozwoju systemu ZZL, stan i struktura zatrudnienia, poziom kompetencji specjalistów ds. ZZL, efektywność systemu ZZL, wewnątrzorganizacyjna definicja talentu, stopień świadomości kadry zarządzającej organizacją na temat znaczenia kapitału ludzkiego oraz talentów w budowaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej, znaczenie talentów w realizacji strategii biznesowej danej organizacji⁴⁰, których uwzględnienie pozwoli na opracowanie i wdrożenie takiej strategii ZT, która będzie uwzględniała strategiczną konfigurację strategii ZZL oraz strategii ogólnej (biznesowej) organizacji.

Wdrożenie strategii ZT wiąże się z wykonaniem konkretnych zadań, działań i czynności wchodzących w zakres programu ZT, dotyczącego wszystkich jego składowych, a więc także retencji talentów, co jest konsekwencją opracowania szczegółowej strategii w tym zakresie. W zakres kontroli strategii ZT (w tym strategii ich retencji) wchodzi ustalenie stopnia realizacji programów działania, analiza konkretnych działań składających się na osiągnięcie założonych celów, porównanie uzyskanych wyników z przyjętymi założeniami oraz podjęcie działań korekcyjnych⁴¹.

Dynamika zmian zachodzących w przestrzeni rynkowej powoduje, że skraca się średni okres zatrudnienia pracowników utalentowanych w organizacji. W ostatnich latach nastąpił wzrost fluktuacji kadr (także talentów), stąd kierownictwa organizacji podejmują działania na rzecz radzenia sobie z tym zjawiskiem. Zajmują się opracowaniem stosownych strategii oraz wyznaczaniem celów i osiąganiem ich w sferze ZT. W kalkulacjach menedżerskich nie zawsze uwzględnia się jednak działań na rzecz retencji talentów w organizacji, a przecież wiążą się z tym określone koszty. Jest to zatem jedno z zasadniczych zadań nie tylko pracowników działu HR, realizowanych już na etapie pozyskiwania talentów. Większego znaczenia nabiera poznanie pracownika zakwalifikowanego do grupy utalentowanych, co pozwoli ustalić za pomocą jakich procedur, metod, technik i narzędzi zatrzymać go w organizacji. Kwestie te powinny być określone nie tylko w strategii ZT i strategii retencji talentów, ale także w stosownych programach działań na rzecz retencji najbardziej wartościowych pracowników organizacji. Są one bowiem podstawą odniesienia sukcesów organizacji w zapobieganiu lub ograniczeniu rezygnacji talentów z pracy.

Retencja talentów w organizacji wymaga jednak nie tylko starannego opracowania strategii i konsekwentnej realizacji programów działania z zakresu HR, ale także - a może przede wszystkim - dobrej komunikacji i współpracy menedżerów z utalentowanymi pracownikami, odpowiedniej polityki PR zmierzającej do zbudowania wizerunku organizacji opiekuńczej i działającej zgodnie z etyką biznesu. Ze względu na kompleksowość podejmowanych działań powinni uczestniczyć w nich wszystkie podmioty zaangażowane w organizację w ZT (zarząd, kierownicy liniowi wszystkich szczebli hierarchicznych, przedstawiciele działu HR, doradcy i konsultanci oraz same talenty i pozostali pracownicy). Ich udział jest niezbędny zarówno w ustaleniu i analizie przyczyn fluktuacji talentów z organizacji⁴², jak i w ustalaniu zakresu planowych działań zapobiegawczych i naprawczych zmierzających w kierunku ich retencji w organizacji.

Do zasadniczych przedsięwzięć ujętych w programach działania na rzecz retencji talentów należą:

- wdrożenie strategii ZT i nadanie jej priorytetowej rangi,
- ciągła analiza wewnętrznego i zewnętrznego środowiska pracy oraz jego modyfikacja,
- zintensyfikowanie działań na rzecz promocji marki organizacji jako dobrego pracodawcy,

- analiza konkurencji na rynku pracy w grupie talentów,
- wpisanie strategii i programów ZT do strategii ZZL oraz ogólnej strategii biznesowej organizacji,
- analiza przyczyn i zakresu fluktuacji (odchodzenia) talentów,
- określenie i podejmowanie skutecznych działań prewencyjnych (np. zapobiegających odchodzeniu grup talentów),
- realizacja procedur stosowanych w razie odchodzenia talentów, w tym tworzenie dobrej atmosfery rozstania z odchodzącym talentami i budowanie z nimi dobrych relacji,
- dostosowanie kultury organizacyjnej do wymogów wynikających z retencji talentów,
- doskonalenie procedur związanych z identyfikacją i pozyskiwaniem (rekrutacja, selekcja i dobór) talentów,
- ustalenie zasad i określenie zakresu pracy utalentowanych pracowników, który pozwoli na wykorzystanie ich potencjału (kompetencji) na stanowiskach sprzyjających innowacyjności i przeciwdziałających rutynie;
- formułowanie zadań będących w kręgu zainteresowań talentów,
- prowadzenie dialogu na temat rozwoju kariery talentu połączonego z konsultacjami i doradztwem oraz opracowaniem planów osobistego rozwoju talentów,
- określenie niezbędnych nakładów na retencję talentów,
- inwestowanie w indywidualny rozwój talentów,
- opracowanie i realizacja systemu szkoleń dostosowanych do stwierdzonej luki kompetencyjnej (rozbieżności pomiędzy strukturą stanowiskowo-zadaniową a niewłaściwym wykorzystaniu talentu/potencjału pracownika) konkretnego talentu,
- stwarzanie warunków i możliwości rozwoju zawodowego talentów poprzez ustalenie ścieżek kariery zawodowej talentów oraz opracowanie planów ich awansu,
- wdrożenie programów skutecznie motywujących zarówno talenty, jak i ich współpracowników, uwzględniających rozpoznanie aspiracji talentów i potrzebę rozwoju kompetencji (np. specjalnego pakietu motywacyjnego dla talentów, zasad awansowania i degradacji talentów),
- wdrożenie systemów wynagradzania talentów (np. wprowadzenie systemów kafeteryjnych, wynagrodzenia pakietowego, podniesienie stawek wynagrodzenia),
- badanie satysfakcji talentów z pracy,
- angażowanie talentów w proces tworzenia i wykorzystania wiedzy oraz dzielenia się nią ze współpracownikami, a także wykorzystanie ich jako trenerów innych pracowników organizacji;
- wyraźne określenie podmiotów odpowiedzialnych w organizacji za ZT (kierownictwo najwyższego szczebla i kierownicy „liniowi”) oraz podmiotów wspierających ten proces (konsultanci i doradcy, specjaliści działu HR),
- powołanie nowej funkcji w ramach HR - specjalisty ds. talentów (menedżera talentów) z zadaniem identyfikacji i pozyskiwania oraz wsparcia utalentowanych pracowników,
- określenie roli menedżerów we wspomaganie i asystowaniu talentom w podejmowaniu decyzji odpowiadających ich aspiracjom i dążeniom zawodowym, określaniu kierunków rozwoju zbieżnych z wyznawanymi wartościami i celami życiowymi, zaprojektowaniu i pożądaniu po własnej ścieżce kariery zawodowej,
- wprowadzanie dodatkowych, specjalnych, preferencyjnych zapisów do umów o pracę lub kontraktów zawierających ponadstandardowe rozwiązania personalne (np. dotyczących wprowadzenia zróżnicowanych, elastycznych form zatrudnienia, umów krótkoterminowych, zakresu autonomii w pracy, indywidualnego czasu i organizacji pracy uwzględniających równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym, zasad wynagradzania, dodatkowego

motywowania, wprowadzenie zapisów lojalnościowych dla silniejszego związania talentu z organizacją, regulujących m.in. wzajemne zobowiązania stron oraz zasady zwrotu całości lub części nakładów poniesionych przez organizację w przypadku odejścia talentu),

- tworzenie rozbudowanych możliwości rozwoju zawodowego i opracowanie propozycji karier zawodowych realizowanych nie tylko pionowo, ale także poziomo - alternatywnych wobec tradycyjnego awansu na wyższe szczeble w hierarchii organizacyjnej (ocenie zachowań, rozwoju i postępów w pracy talentów, realizacja indywidualnych programów sprzyjających dalszemu rozwojowi talentów - np. poprzez kursy kwalifikacyjne, staże zagraniczne, urlopy naukowe, uprzywilejowany dostęp do informacji i wiedzy organizacji, możliwość udziału w realizacji atrakcyjnych zadań i projektów),
- wdrożenie polityki w zakresie wewnętrznego i zewnętrznego PR dostosowanego do strategii retencji talentów,
- kształtowanie klimatu zespołowości, który sprzyjać będzie racjonalnemu wykorzystaniu potencjału talentów i ich współpracowników oraz wypełnieniu wzajemnych zobowiązań związanych z utrzymaniem talentów w organizacji (m.in. poprzez kształtowanie dobrych relacji talentów ze współpracownikami);
- realizacja działań na rzecz kształtowania dobrych warunków pracy (np. stwarzanie warunków do godzenia życia zawodowego z osobistym, doskonalenie fizycznego otoczenia stanowiska pracy i całej organizacji),
- tworzenie warunków poprawiających dobre samopoczucie i sprzyjających poczuciu opieki ze strony pracodawcy,
- kształtowanie dobrej atmosfery w pracy sprzyjającej rozwojowi i zachęcającej do przekraczania dotychczasowych osiągnięć (np. poprzez udział w rozrywkach, imprezach i wyjazdach firmowych, nawiązywanie kontaktów towarzyskich w miejscu pracy, tworzenie warunków zdrowej rywalizacji)⁴³.

Takie działania, wynikające z dobrze opracowanej i wdrożonej strategii retencji talentów, stanowiącej element strategii ZZL, a ta - ogólnej strategii biznesowej organizacji, sprzyjają zatrzymaniu utalentowanych pracowników w organizacji oraz zdobyciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej.

Zakończenie

Wdrożenie w organizacji systemu ZT pozwoli na ujawnienie mocnych i słabych stron potencjału pracowników zakwalifikowanych do grupy utalentowanych oraz lepsze pokierowanie ich karierą zawodową. Wiąże się także z wybraniem dla nich takich ról, funkcji i zadań, które są zgodne z predyspozycjami talentów i sprzyjają osiągnięciu przez organizację zakładanego sukcesu. Lepsze wykorzystanie potencjału talentów, skuteczniej realizujących postawione zadania, zwiększa także ich motywację oraz poczucie znaczenia dla rozwoju organizacji. Zrozumiałe jest więc, że ZT uznawane jest w literaturze problemu jako kolejny etap w ewolucji ZZL.

Istotą kapitału ludzkiego jest nie tylko wiedza, ale także - a może przede wszystkim - talent. Wzrost znaczenia ZT wynika więc z rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, zmian na rynkach pracy, rozwoju nowych technologii, mobilności pracowników (w szczególności pracowników o wysokim

potencjale) oraz zmian w modelach i koncepcjach zarządzania, spowodowanych wzrostem znaczenia aktywów niematerialnych organizacji jako czynnika konkurencyjności. Talenty biznesowe stają się obecnie głównymi podmiotami w strategicznym ZZL, dlatego wymagają odpowiedniego modelu zarządzania oraz stosownych strategii i programów działania w sferze ich identyfikacji, pozyskiwania (rekrutacji, selekcji i doboru), diagnozowania (pomiaru i oceny) i rozwoju, wykorzystania, a przede wszystkim retencji (zatrzymania/utrzymania) w organizacji.

Znaczenie problematyki ZT w organizacjach opartych na wiedzy, w tym retencji talentów (pracowników o wysokim potencjale), będzie w najbliższej przyszłości wzrastać. Dziś organizacje, które chcą konkurować między sobą, powinny zadbać o przygotowanie, wdrożenie i stałe udoskonalanie systemu ZT. Dzięki temu będzie można skutecznie pozyskiwać i rozwijać utalentowanych pracowników oraz zadbać o ich retencję w organizacji, ale przede wszystkim - ich racjonalne wykorzystanie, aby pomogły organizacji osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną.

Coraz powszechniejsza „wojna o talenty” pozwala także sformułować wniosek o potrzebie i konieczności podejmowania stosownych badań naukowych w zakresie zarządzania talentami, w tym ich retencji, oraz wdrażania ich rezultatów do praktyki biznesowej.

Literatura

- Borkowska, S. (red. nauk.) *Zarządzanie talentami*. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
- Chełpa, S. *Samorealizacja talentów. Możliwości i ograniczenia interpersonalne*, [w:] Borkowska, S. (red. nauk.) *Zarządzanie talentami*. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005, s. 28-36.
- Davis, T.; Gutt, M.; Flynn, N.; Mowl, P.; Orme, S. *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Jamka, B. *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Klimkiewicz, D. *W poszukiwaniu talentów. Jak zdobyć najbardziej wartościowych pracowników*. [w:] „Personel i Zarządzanie”, 1-31 maja 2007 r., nr 5(206), s. 38-41.
- Kwiecień, K. *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*. [w:] Borkowska, S. (red. nauk.) *Zarządzanie talentami*. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005, s. 160-166.
- Listwan, T. *Zarządzanie talentami - wyzwanie współczesnych organizacji*. [w:] Borkowska, S. (red. nauk.) *Zarządzanie talentami*. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005, s. 9-27.
- Maliszewska, E. *Zarządzanie talentami - rozważania praktyka*. [w:] Borkowska, S. (red. nauk.) *Zarządzanie talentami*. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005, s. 77-82.
- Milonas, Sz. *Rozwijanie gwiazd (1)*, [w:] „Personel i Zarządzanie”, październik 2009, nr 10(235).
- Morawski, M. *Zarządzanie profesjonalistami*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Pocztowski, A. (red.) *Zarządzanie talentami w organizacji*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Robertson, A.; Abeby, G. *Zarządzanie talentami. Wykorzystaj możliwości najzdolniejszych pracowników*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Rojewska, A., Gera-Pikulska, M. *Światem rządzi ruch - firma zarządza talentem czy talent zarządza firmą?* [w:] Borkowska, S. (red. nauk.) *Zarządzanie talentami*. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005, s. 83-88.

Sienkiewicz, Ł. *Praktyczne rozwiązania w dziedzinie zarządzania talentami*. [w:] „Edukacja ekonomistów i menedżerów”, nr 1(5), 2007.

Stegenka, A. *Jak utrzymać talenty, jak budować ich zaangażowanie i lojalność w długofalowej perspektywie?* [w:] Borkowska, S. (red. nauk.) *Zarządzanie talentami*. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005, s. 89-93.

Stert, J. *Harmonizacja talentów - jak rekrutować pracowników, aby firma odnosiła sukcesy*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

Strelau, J. *Inteligencja człowieka*. Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1997.

Tabor, J. *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*. [w:] „e-mentor”, nr 2(24), kwiecień 2008. <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/24/id/538> [dostęp: 24.10.2011].

Wnęk-Kolaska, M. *Talenty pod specjalną opieką czyli praktyka zarządzania pracownikami o najwyższym potencjale intelektualnym i kompetencjach fachowych*. [w:] „Personel i Zarządzanie”, 1-15 grudnia 2003 r., nr 23(164), s. 52-55.

Poznámky:

- 1 Czynniki wywołującymi te zmiany są: dynamiczny rozwój gospodarki opartej na wiedzy, zmiany technologiczne, starzenie się społeczeństw, migracje ludności i przestarzałe systemy edukacyjne. Zobacz: Pochtowski, A. (red.) *Zarządzanie talentami w organizacji*, s. 14-35.
- 2 Zobacz: Tabor, J. *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*. Pojęcie „wojny o talenty” (ang. *The War for Talent*) sformułowali E. Michaels, H. Hanfield-Jons i B. Axelord. Nie oznacza ono skupienie się wyłącznie na najlepszych pracownikach, lecz określa zindywidualizowane podejście do poszukiwania i zidentyfikowania potencjału talentów oraz jego wykorzystania dla dobra organizacji, w tym ich transferu pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, czy zespołami zadaniowymi/projektowymi. Jest to zatem inne podejście niż w modelu kompetencyjnym, w którym możliwości pracownika ocenia się w zestawieniu z wymogami zajmowanego przez niego stanowiska i osiąganymi na nim wynikami. Na podstawie: Jamka, B. *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, s. 192-193.
- 3 Jamka, B. *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, s. 188.
- 4 Należą do nich: 1/ przyjmij nowy, oparty na talentach „zestaw myślowy”; 2/ stwórz wartościową propozycję dla „zwycięzców”; 3/ przebuduj swoją strategię rekrutacji; 4/ wpleć rozwój w swoją organizację; 5/ różnicuj i upewnij swoich ludzi. Zobacz: Jamka, B. *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, s. 189-192.
- 5 *Słownik języka polskiego*, tom. III, s. 475.
- 6 Podano za: Jamka, B. *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, s. 198.
- 7 Zobacz: Jamka, B. *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, s. 198-199.
- 8 Podano za: Jamka, B. *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, s. 199.
- 9 Zobacz: Pochtowski, A. (red.) *Zarządzanie talentami w organizacji*, s. 39-41.
- 10 Pochtowski, A. (red.) *Zarządzanie talentami w organizacji*, s. 39.
- 11 Kwiecień, K. *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, s. 163.

- 12 Zobacz: Strelau, J. *Inteligencja człowieka*.
- 13 Pocztowski, A. (red.) *Zarządzanie talentami w organizacji*, s. 41-43.
- 14 Pocztowski, A. (red.) *Zarządzanie talentami w organizacji*, s. 36.
- 15 Listwan, T. *Zarządzanie talentami...*, s. 18.
- 16 Pocztowski, A. (red.) *Zarządzanie talentami w organizacji*, s. 38.
- 17 Jamka, B. *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, s. 201.
- 18 Listwan, T. *Zarządzanie talentami...*, s. 21.
- 19 Sienkiewicz, Ł. *Praktyczne rozwiązania w dziedzinie zarządzania talentami*, s. 32.
- 20 Maliszewska, E. *Zarządzanie talentami - rozważania praktyka*, s. 79.
- 21 Ich charakterystykę przedstawiono w: Listwan, T. *Zarządzanie talentami...*, s. 21-26. Zobacz także: Pocztowski, A. (red.) *Zarządzanie talentami w organizacji*, s. 51-56.
- 22 Zobacz: Milonas, Sz. *Rozwijanie gwiazd*, s. 40.
- 23 Klimkiewicz, D. *W poszukiwaniu talentów ...*, s. 38.
- 24 Morawski, M. *Zarządzanie profesjonalistami*, s. 84-85.
- 25 Funkcjonowanie takiego modelu oparte jest na zasadach zaprezentowanych w: Morawski, M. *Zarządzanie profesjonalistami*, s. 85-88.
- 26 Podano za: Jamka, B. *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, s. 194.
- 27 Na podstawie: Morawski, M. *Zarządzanie profesjonalistami*, s. 114-115.
- 28 Przesłanki takiego podejścia zaprezentowano w: Morawski, M. *Zarządzanie profesjonalistami*, s. 107.
- 29 Ogólną formę modelu ZT w organizacji przedstawiono np. w: Pocztowskiego, A. (red.) *Zarządzanie talentami w organizacji*, s. 61.
- 30 Podano za: Pocztowski, A. (red.) *Zarządzanie talentami w organizacji*, s. 11-12 i 13-14. Autorzy tej publikacji wymieniają także szczegółowe przesłanki wzrostu znaczenia ZT, które zidentyfikowano w rezultacie przeprowadzonych badań własnych. Zobacz: Pocztowski, A. (red.) *Zarządzanie talentami w organizacji*, s. 13.
- 31 Podano za: Kwiecień, K. *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, s. 164.
- 32 Podano za: Pocztowski, A. (red.) *Zarządzanie talentami w organizacji*, s. 43-44.
- 33 Za: Pocztowski, A. (red.) *Zarządzanie talentami w organizacji*, s. 50.
- 34 Opieka ta najczęściej wyraża się poprzez działania zaproponowane przez M. Morawskiego. Zobacz: Morawski, M. *Zarządzanie profesjonalistami*, s. 104-105.
- 35 Porównaj: Morawski, M. *Zarządzanie profesjonalistami*, s. 108-115.
- 36 Zobacz: Pocztowski, A. (red.) *Zarządzanie talentami w organizacji*, s. 61-62 i 67-69.
- 37 Zobacz: Pocztowski, A. (red.) *Zarządzanie talentami w organizacji*, s. 73-74.
- 38 Na podstawie: Pocztowski, A. (red.) *Zarządzanie talentami w organizacji*, s. 73.
- 39 Na podstawie: Pocztowski, A. (red.) *Zarządzanie talentami w organizacji*, s. 80-81.
- 40 Pocztowski, A. (red.) *Zarządzanie talentami w organizacji*, s. 93-96.
- 41 Fluktuacja talentów (odejścia i zwolnienia) jest dziś naturalnym zjawiskiem w organizacji. Jej przyczynami są zazwyczaj następujące czynniki: przyciągające (wynikające z większej atrakcyjności oferty konkurencji w opinii talentu - np. lepsze warunki pracy, wyższe wynagrodzenie), odpychające (związane z obecnym pracodawcą i jego ofertą skierowaną do talentów - np. brak satysfakcji z pracy), nieuniknione (niezależne od pracodawcy, ani z sytuacji w organizacji - np. sytuacja rodzinna, zmiana miejsca zamieszkania) i niedobrowolnej (będącej konsekwencją działania pracodawcy - np. restrukturyzacja zatrudnienia, zakończenie współpracy,

przebranżowienie, zwolnienia dyscyplinarne). Zobacz: Pochtowski, A. (red.) *Zarządzanie talentami w organizacji*, s. 120-121.

42 Opracowano na podstawie: Pochtowski, A. (red.) *Zarządzanie talentami w organizacji*, s. 121-134 i 164-165; Rojewska, A., Gera-Pikulska, M. *Światem rządzi ruch ...*, s. 84-88; Stegenka, A. *Jak utrzymać talenty ...*, s. 90-91; Morawski, M. *Zarządzanie profesjonalistami*, s. 111-112.

prof. dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu,

Wydział Finansów i Bankowości, Katedra Organizacji i Zarządzania

al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań, POLSKA

e-mail: tadeusz.leczykiewicz@wsb.poznan.pl

Kontaktní adresa autora:

ul. Gajowa 1/12

50-519 WROCLAW

POLSKA

e-mail: tleczykiewicz@wp.pl

RIZIKÁ A PREVENCIA HOSPODÁRSKEJ KRIMINALITY V OBDOBÍ HOSPODÁRSKEHO POKLESU RISKS AND PREVENTION OF ECONOMIC CRIME IN THE PERIOD OF ECONOMIC DECLINE

Jana FABIANOVÁ, Monika DAŇOVÁ, Imrich DUFINEC
Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach

Abstrakt: *Súčasná ekonomická nestabilita vo svete dáva nové podnety k páchaniu hospodárskych kriminálnych činov. V ťažkých ekonomických časoch rastie náklonnosť ľudí páchať podvody z dôvodu ohrozenia ich bežného živobytia, tiež ochota svoje skutky ospravedlňovať a racionalizovať. Napriek tomu si podniky málokedy uvedomujú narastajúce riziko podvodu a výšku strát spôsobených hospodárskou kriminalitou. Vyplýva to z globálneho prieskumu spoločnosti PricewaterhouseCoopers, na základe ktorého možno identifikovať hlavné oblasti rizík, na ktoré by sa mal uvedomelý podnik v prevencii hospodárskej kriminality zamerať.*

Abstract: *The current global economic slowdown gives new stimuli to commit fraud and other economic crime. In difficult economic times, when normally people's livelihood is at stake, the capacity for people to justify and rationalise their doing increases. Even though companies rarely recognize that fraud risks increase and how much the fraud losses are. It results from the global economic crime survey realized by PricewaterhouseCoopers. On the bases of it the main risk places can be identified. The enlightened organisation should crime prevention focus on them.*

Kľúčové slová: *hospodárska kriminalita, hospodárska kríza, kriminogénne faktory, znižovanie rizika*

Keywords: *economic criminality, economic crisis, criminogenic factors, risk reduction*

Afiliácia ku grantu: *Inštitucionálny projekt VŠBM KE č. IP/18/VŠBM/2010 Riziká a prevencia hospodárskej kriminality v podmienkach ekonomickej nestability*

1. Úvod

Hospodárska kriminalita predstavuje vážny ekonomický a spoločenský problém. Najväčší podiel na škodách spôsobených kriminalitou majú práve škody spôsobené hospodárskymi kriminálnymi činmi. Na Slovensku je to približne 80 %. Situáciu zhoršuje aj súčasná ekonomická nestabilita vo svete, ktorá dáva stále nové podnety k páchaniu kriminálnych činov. Príspevok sa zaoberá charakteristickými črtami tohto druhu kriminality, kriminogénnymi faktormi prítomnými zvlášť v období krízy, jej konkrétnymi dopadmi na podniky a možnými preventívnymi opatreniami na ich zmiernenie.

2. Vymedzenie pojmu hospodárska kriminalita

Hospodárska kriminalita (označovaná aj ako ekonomická kriminalita) bola prvýkrát popísaná v 30. rokoch 20. storočia sociológom Sutherlandom, ktorý ju nazval „kriminalitou bielych golierov“. Sutherland ju definoval ako „trestný čin spáchaný vážnou osobou s vyšším spoločenským statusom pri jeho zamestnaní“ (Strémy, 2010). Existuje viacero iných formulácií vyjadrujúcich čo je hospodárska kriminalita, ale jednoznačne definovaná nie je dodnes. Jednou z príčin je nejednotné chápanie v rôznych ekonomikách, čo už je kriminálny čin a čo sú ešte akceptovateľné obchodné praktiky. Je ju

potrebné odlišiť od majetkovej trestnej činnosti, ktorá nedosahuje rozmerov hospodárskej kriminality. Podľa Odporúčania Rady Európy č. R (81) 12 ekonomický trestný čin je čin, ktorý:

- spôsobuje stratu veľkému množstvu ľudí (partnerom firiem, akcionárom, zamestnancom, zákazníkom, konkurentom, veriteľom), spoločstvu ako celku a dokonca štátu, ktorý musí znášať ťažké finančné náklady a značnú stratu príjmov,
- poškodzuje národnú a medzinárodnú ekonomiku,
- spôsobuje straty istoty v ekonomickom systéme.

Od iných druhov kriminality sa odlišuje tiež sofistikovaným počínaním páchatel'a a vysokou latentnosťou. Dokazovanie hospodárskej kriminality je veľmi náročné, pretože vyžaduje široké znalosti trestného, obchodného, finančného i občianskeho práva.

Slovenská legislatíva v Trestnom zákone č.300/2005 hospodárske trestné činy zaraďuje do V. hlavy Trestného zákona, avšak znaky hospodárskej kriminality nesú viaceré trestné činy definované v IV. hlave Trestného zákona ako trestné činy proti majetku. Rozhodujúcim je spôsob spáchania trestného činu tzv. modus operandi a objekt trestného činu (Strémy, 2010).

3. Hospodárska kriminalita v období krízy

Mnohé kriminogénne faktory vytvárajúce živnú pôdu pre páchanie kriminálnych činov silneju práve v období hospodárskej krízy. Nárast nezamestnanosti, ubúdanie sociálnych istôt, obavy zo straty odmien a benefitov, či vzrastajúci tlak na výsledky hospodárenia sú sprevádzané úpadkom podnikovej kultúry a dávajú priestor pre rast podvodov a korupcie. Firmy v dôsledku hospodárskej krízy hľadajú cesty ako znížiť náklady. Často sa preto uchylujú k znižovaniu výdavkov v oblasti kontroly a prevencie kriminálnych činov, čím sa stávajú voči nim zraniteľnejšie.

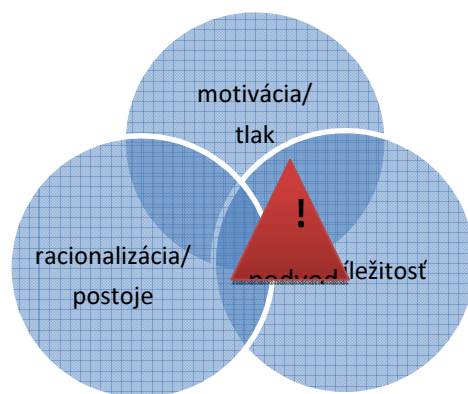
Globálny ekonomický pokles vytvára nové hrozby. Keď je ohrozené ekonomické prežitie osôb alebo organizácií, mnohí jedinci sú náchylnejší prekročiť hranicu medzi prijateľným a neprijateľným správaním.

V čase hospodárskej krízy vychádzajú na povrch i mnohé podvody dovtedy nepozorované. Veritelia, aby zabránili stratám, hľadajú spôsoby navrátenia úverov a takto dôslednejším preverovaním svojich klientov odhalia ne jeden podvod v poskytovaní pôžičiek alebo v spravovaní investícií. Výstižne to vyjadril americký investor a obchodník Warren Buffett slovami: "Až v čase odlivu zistíme, kto plával nahý". Tak i mnohé podvody a darebáctva vyplávajú na povrch až v čase poklesu prílivu peňazí (PwC, 2009).

4. Predpoklady vzniku podvodov

Kriminalista Dr. Donald Cressey definoval „trojuholník podvodu“ (obrázok 1), v ktorom popísal tri podmienky, ktoré sú v prípade podvodu prítomné:

- motivácia/ tlak,
- príležitosť,
- racionalizácia/ postoje.



Obrázok 1 „Trojuholník podvodu“ (spracované podľa PwC)

Globálny hospodársky pokles predstavuje situáciu, v ktorej sú všetky tri faktory prítomné viac ako kedykoľvek predtým.

4.1 Motivácia/tlak

Aj keď z právneho hľadiska môže byť podvod páchaný právnickou osobou, podnikané kroky vedúce k podvodom sú vždy záležitosťou jednotlivcov. Predpokladá sa, že ľudia manipulujú účtovníctvom pre svoj osobný prospech s cieľom získať na konci roka veľké bonusy, alebo sa pokúsia využiť konflikt záujmov na vlastné obohatenie. Osobný profit je častou, ale nie jedinou motiváciou. Realita je mnohokrát zložitejšia. V niektorých prípadoch môže byť hlavnou motiváciou osobná povesť, tlak zhora alebo túžba pomôcť podniku k úspechu. Snaha zamedziť stratám, zabezpečiť budúce príjmy a istotu zamestnania, alebo si udržať prestíž, býva tiež dostatočne silnou pohnútkou k spáchaniu podvodu. Aj keď väčšina ľudí za normálnych okolností koná čestne a len z dôvodu osobného zisku podvádzajú, ak je ohrozené základné živobytie, ak budúcnosť podniku závisí od potenciálnej zákazky, tlak dať úplatok, alebo spáchať iný podvod narastá.

4.2 Príležitosť

Kríza núti podniky v čo najkratšom čase znižovať náklady a hľadať možnosti ako ušetriť. Tempo, akým si ekonomická situácia tieto procesy vynucuje, nedáva podnikom dostatočný priestor svoje rozhodnutia posúdiť aj z dlhodobého hľadiska. Programy a projekty sú vytvárané na krátku dobu a ľudia sú prepúšťaní bez toho, aby si zamestnávateľia stihli uvedomiť dlhodobejšie dôsledky svojich rozhodnutí. Pri menšom počte ľudí ostáva menší priestor na rozdelenie kompetencií v oblasti vnútornej kontroly a ochrany pred podvodom. Za takýchto okolností nástroje, určené na odhaľovanie anomálií, bývajú neúčinné.

4.3 Racionalizácia/ postoje

V spojitosti s už povedaným, v ťažkých ekonomických časoch rastie u ľudí náklonnosť podvodu a korupciu racionalizovať alebo ospravedlniť. Týka sa to ako rádoých zamestnancov, tak predstaviteľov vrcholového vedenia. Nižšie uvedené príklady sú len výberom z mnohých spôsobov racionalizácie, ktoré sa vynárajú práve v súvislosti s hospodárskou krízou:

„V tejto krajine podpláca každý, keď chce predať. Inak to nejde.“

„Ak bankári môžu mať obrovské bonusy, prečo aj ja nemôžem mať nejaký podiel?“

„Kreatívne účtovníctvo“ nie je podvod, je to len ohýbanie zákonov.“

„Tento podnik je v podstate čestný. Ak sme už spravili niečo nezákonné, tak len preto, aby sme prežili najbližších šesť mesiacov.“

- **Riziká podvodu**

Na základe diskusií a prieskumu ktorý realizovala spoločnosť PwC, možno identifikovať najzávažnejšie oblasti rizík hospodárskej kriminality a podvodov ohrozujúcich podniky v strednej a východnej Európe.

1. Ohrozenie podniku korupciou zo strany orgánov štátnej moci či už doma alebo v zahraničí

Napriek tomu, že mnoho krajín v strednej a východnej Európe prechádza, alebo nedávno prešlo zavádzaním protikorupčných právnych opatrení, mnoho firiem aj naďalej verí, že je nutné dať úplatok, alebo využiť služby „sprostredkovateľov“, aby mohli podnikáť na rozvíjajúcich sa trhoch. Zatiaľ čo mnoho spoločností usiluje o vytvorenie účinnej protikorupčnej politiky, spravodlivých procesov prebehlo veľmi málo, ako aj kontrol na prevenciu korupcie.

2. Podceňovanie strát spôsobených podvodmi

V čase krízy sa zvyšuje riziko vzniku strát vplyvom podvodov, napriek tomu mnohé organizácie aj naďalej podceňujú prevenciu a nezabezpečujú dostatočnú kontrolu. Organizácie často nechápu, čo vlastne podvod je a čo ich stojí. Mnohé straty považujú za straty z iných príčin ako je hospodárska kriminalita, alebo ich ani neregistrujú. Podnikatelia si zriedkavo uvedomujú riziká pri verejnom obstarávaní, nedbajú o bezpečnosť dát a málokto používa kontrolné mechanizmy na riadenie týchto rizík.

3. Nekalé obchodné praktiky partnerov

Stále viac a viac organizácií je braných na zodpovednosť za konanie ľudí, s ktorými obchodujú. Úrady daňovej a colnej správy trestne stíhajú spoločnosti a ich zástupcov za nekalú činnosť obchodných partnerov, ako sú distribútori a predajcovia. Firmy si nevšímajú správanie partnerov majúcich sklon k porušovaniu právnych predpisov a interných pravidiel organizácie. Riziká spočívajú nielen v distribučnom kanáli, ale aj v dodávateľskom reťazci. Organizácie v mnohých priemyselných odvetviach utrpeli škody na reputácii práve kvôli podvodom a neetickým postupom v dodávateľskom reťazci vrátane konfliktu záujmov subdodávateľa alebo sprostredkovateľa zákazky, či v dôsledku nevhodných dodávateľských a zásobovacích praktík.

4. Odcudzenie dôležitých osobných údajov

V minulosti sa diskusie o podvodoch a stratách na majetku týkali hlavne hotovosti, hmotného majetku a bezpečnosti financií. V posledných rokoch sa straty osobných údajov vyskytujú v omnoho väčšej miere ako kedykoľvek predtým. S prepúšťaním a fluktuáciou zamestnancov rastie riziko straty dát alebo dôverných informácií. Zločinecké organizácie si cenia hodnotu osobných údajov, hlavne čo sa týka detailov bankových účtov. Mnoho organizácií zavádza opatrenia na zvýšenie informačnej bezpečnosti, avšak nerobia dosť pre znížovanie rizika odcudzenia dát zločineckými organizáciami tajne spolupracujúcimi so zamestnancami infiltrovanými do organizácie, ktorí poznajú a dokážu obísť existujúce kontrolné systémy.

5. Bezpečnosť pri pokladničných a bankových operáciách

Vplyvom krízy sa očakáva nárast príležitostí pre nečestných obchodníkov obísť kontrolné mechanizmy pri pokladničných a bankových operáciách, ako aj zosilnenie tlaku na niektorých pracovníkov obchodovať mimo vedomia predstavených a svoje počínanie racionalizovať. So sťaženým prístupom k úverom sa zhoršujú aj podmienky k obchodovaniu a podniky sú naklonené „vylepšovať čísla“. Na druhej strane veriteľ, poskytujúci úver na základe ručenia majetkom, sa viac usiluje svoje náklady kontrolovať, aby tieto riziká eliminoval.

6. Porušenie pravidiel hospodárskej súťaže, alebo iných regulačných požiadaviek

Mnoho spoločností stále nepovažuje určovanie cien, nekalé cenové dohody, ponuky a delenie trhu za formy podvodov. Zvlášť pre novšie krajiny Európskej únie je tento typ regulácie úplne nový. Pokuty, ktoré môžu byť uložené za cenové dohody predstavujú až 10% obratu. Vysoké je aj riziko straty reputácie.

7. Podvody zo strany uchádzačov o zamestnanie

Tým, že boj o zamestnanie nabera na intenzite, rastie aj počet osôb podávajúcich zavádzajúce informácie s cieľom získať zamestnanie. Uvedenie nepravdivých údajov o kvalifikácii, falošné referencie, prípadne neuvedenie informácií, ktoré môžu poškodiť (skrývanie podmiennečných trestov), sú bežné príklady toho, ako sú ľudia ochotní v snahe získať zamestnanie klamať. Hospodárska kríza je pre niektorých jedincov podnetom zvyšujúcim motiváciu a schopnosť ospravedlniť si tento druh podvodu.

8. Nepravdivosť finančných ukazovateľov spoločnosti

V prípade, ak sa vrcholoví manažéri dohovoria s tretími stranami na skresľovaní finančných údajov, je podvod ťažké identifikovať. Akcionári, členovia predstavenstva a dozornej rady by mali zvážiť, či je vnútorná kontrola dostatočne účinná a dať si odpoveď na otázky, či je správanie vedenia etické, či je systém odmeňovania vedúcich pracovníkov nastavený správne, či existuje v podniku anonymná ohlasovacia linka, ako je zaistený interný audit a či majú jeho vykonávatelia dostatočné skúsenosti s odhaľovaním podvodu. Nemenej dôležitý je správne nastavený tok informácií v podniku a to, či zodpovedné osoby majú finančnú gramotnosť potrebnú k riešeniu problémov.

9. Nespoľahlivé údaje nefinančného charakteru poskytované zainteresovaným stranám a regulačným orgánom

Podľa prieskumu agentúry sa vyskytlo mnoho prípadov „nefinančných“ podvodov spočívajúcich vo zverejnení zámerne prekrútených informácií, napríklad nefinančného údaju o výkone. Najväčšia hrozba pri tomto type podvodu vyplýva zo schopnosti niektorých organizácií a najmä zamestnancov racionalizovať klamstvá o nefinančných ukazovateľoch. Takéto skresľovania a prekrúcania skutočností sú často považované za „neškodné rozprávky“ slúžiace k dosiahnutiu konkrétnych cieľov a za prijateľnejšie, než sú napríklad daňové podvody.

10. Pripravenosť organizácie na krízu

Podnik by mal mať vytvorené pravidlá, podľa ktorých sa v prípade incidentu vyšetrovací proces bude viesť. Mal by vedieť, kde sú dáta uložené a ako ich rýchlo získať. S cieľom zbaviť sa niektorých prípadov využívajú regulačné orgány popri trestnom stíhaní i civilné sankcie. V snahe viesť vyšetrovanie týmto smerom berú do úvahy dôslednosť, s akou podnik reagoval na údajný incident, kvalitu kontroly i úroveň spolupráce.

11. Poistenie osobnej zodpovednosti riaditeľov a úradníkov

Bez ohľadu na to, aká kvalitná je vnútorná kontrola, spoločnosť by mala mať primerane poistenú osobnú zodpovednosť (D&O insurance). Tým chráni svojich úradníkov a riaditeľov v prípade aktívnych súdnych sporov a žalôb. Kým táto prevencia je bežná v západnej Európe a USA, vo východnej a strednej Európe sú riaditelia firiem a ich úradníci stále slabochránení v prípade neúspechu v súdnom spore pred vážnymi stratami na osobnom majetku.

Záver

Globálna hospodárska kríza priniesla veľa zmien v podnikateľskom prostredí, zasiahla do fungovania firiem i osobného života jednotlivcov. Hospodárska kriminalita, ako nežiaduci patologický jav v spoločnosti, reaguje na spoločenské zmeny, využíva nedostatky v legislatíve, v činnosti organizácii i v charaktere ľudí. Len podniky vedomé si týchto rizík dokážu účinne chrániť hodnoty a predchádzať stratám. Neexistuje však univerzálne riešenie problému, každý podnik si musí vytvoriť vlastnú stratégiu, ako reagovať na rýchlo meniace sa riziká hospodárskej kriminality. Základom úspechu je pestovať „protipodvodovú podnikovú kultúru“ na všetkých úrovniach, počnúc vrcholovým manažmentom až po rádových zamestnancov. Veľká zodpovednosť je na poverených osobách. Ak im nebude vlastný protipodvodový postoj, tento signál sa bude ďalej šíriť podnikom a akékoľvek opatrenia na zníženie hospodárskej kriminality budú neefektívne.

Literatúra

- [1] CHMELÍK, J., HÁJEK, P., NEČAS, S. Úvod do hospodárskej kriminality. Plzeň: Aleš Čeňek, s.r.o., 2005
- [2] Odporúčanie Výboru ministrov Rady Európy č. R (81) 12 o hospodárskych trestných činoch.
- [3] PricewaterhouseCoopers. Fraud in a downturn. Internet:
http://download.pwc.com/ie/pubs/pwc_fraud_in_a_downturn.pdf, 2009
- [4] STRÉMY, T. Majetková a ekonomická kriminalita a ich sociálne riziká. Trnava: Typi Univerzitatís Tyrnaviensis, 2010.

Kontakt na autorov:

Ing. Jana Fabianová, PhD.

Ing. Monika Daňová, PhD.

doc. Ing. Imrich Dufinec, CSc., mimoriadny prof.

Ústav ekonomickej a logistickej bezpečnosti

Vysoká škola Bezpečnostného manažérstva v Košiciach

Košťova 1

040 01 Košice

Slovenská republika

jana.fabianová@vsbm.sk, monika.danova@vsbm.sk, imrich.dufinec@vsbm.sk

www.vsbm.sk

Krátka informácia o autoroch:

Ing. Jana Fabianová, PhD. Je absolventkou Strojníckej fakulty TU v Košiciach, kde absolvovala II. a III. stupeň vysokoškolského štúdia. Piaty rok pôsobí ako odborný asistent na Ústave ekonomickej a logistickej bezpečnosti VŠBM v Košiciach. Odborne sa profiluje na problematiku ekonomickej bezpečnosti malých ekonomických subjektov.

Ing. Monika Daňová, PhD. Je absolventom Prevádzkovoekonomickej fakulty SPÚ v Nitre. Od 1994 pôsobila ako odborný asistent na FEM SPÚ v Nitre. V súčasnosti pôsobí štvrtý rok ako odborný asistent na Ústave ekonomickej a logistickej bezpečnosti VŠBM v Košiciach s odbornou profiláciou na environmentálnu a ekonomickú bezpečnosť.

Doc. Ing. Imrich Dufinec, CSc., mimoriadny prof. Absolvent Strojníckej fakulty TU v Košiciach. Od 2002 docent v odbore Kvalita a bezpečnosť technických systémov. Pôsobí na Ústave ekonomickej a logistickej bezpečnosti VŠBM šiesty rok, tohto času ako mimoriadny profesor. Prorektor VŠBM pre vzdelávanie a vonkajšie vzťahy, predstaviteľ rakúskej certifikačnej spoločnosti QUALITY AUSTRIA a vedúci audítora.

ROBOTIZMUS, WORKOHOLIZMUS, FENOMÉNY DNEŠNEJ DOBY ROBOTIZMUS, WORKOHOLIZMUS, PHENOMENA OF OUR TIME

Gabriela ROZVADSKÝ GUGOVÁ, Anton HERETIK

FSEV, TNUAD v Trenčíne, FIF, UK Bratislava

Anotace: Príspevok sa venuje v úvode najnovším termínom v súčasnej ekonomickej psychológii. Vymedzuje pojem robotizmus ako vzorec správania pracovníka, a nie ako technický pojem užívaný v spojení s robotizáciou a strojami, porovnáva ho so súčasne známejšími pojmami, ktoré vyjadrujú fenomény dnešnej doby, a to workoholizmus, s ním sekundárne súvisiaci syndróm burnt out a menej známy, ale rovnako často sa vyskytujúci syndróm bore out. Predovšetkým sa zameriava na charakteristiku jednotlivých pojmov z psychologického hľadiska. Vymedzenie procesných fáz a determinantov jednotlivých fenoménov.

Ďalej sa v diskusii venujeme vzorcom správania súčasných zamestnancov či už sú na pozíciách manažérov alebo podriadených jednotlivcov.

V závere sa zároveň snažíme predikovať aké budú trendy v copingových stratégiách jednotlivcov a ďalší vývoj v oblasti riadenia ľudských zdrojov ako i vo vzdelávaní a psychohygiene jednotlivcov na trhu práce.

Abstract: The contribution discusses in introduction the beginning the terms the current economic psychology. Defines the term robotizmus as a pattern of worker behavior, and not as a technical term used in conjunction with robotization and machinery, while comparing it with the currently better-known concepts that express the phenomena of our time, and workoholizmus, secondarily associated with burn out syndrome and less known, but as frequently occurring syndrome bore out. In particular, it focuses on the characteristics of the concepts from a psychological perspective. We define process stages and determinants of individual phenomena.

Furthermore, the discussion we deal with the pattern of the current behavior of existing employees, whether they are in positions of subordinate managers or individuals.

In conclusion, while we try to predict what the trends in individual coping strategies and new developments in human resource management as well as in education and psychohygiene individuals in the labor market.

Klíčová slova: robotizmus, workoholizmus, syndróm burnt out, syndróm bore out.

Keywords: robotizmus, workoholizmus, syndrom burnt out, syndrom bore out.

1 Vymedzenie pojmov robotizmus, workoholizmus, syndróm burnt out, syndróm bore out

V úvode by sme si chceli vymedziť chápanie jednotlivých pojmov z hľadiska ekonomickej psychológie. Človek je bytosť veľmi komplikovaná a v medziach ekonomiky určite nevyspytateľný faktor, preto snahy a pokusy o určitú klasifikáciu správania jedinca neboli a nie sú ničím novým. Spravidla s vývinom spoločnosti sa objavujú aj nové termíny a pojmy, málokedy, však ide o skutočne

nové a doteraz nepopísané vzorce správania. Copingové stratégie zvládania rôznych životných situácií zostávajú rovnaké menia sa prostriedky, časový faktor, jedinci a skupiny a im príslušné, aktuálne, moderné pomenovania. Tak sme sa v minulosti stretávali s pomenovaním pre neustálu prácu v zmysle drina, otroctvo, ktoré boli via menej načtené zo strany tretej osoby. Dnes poznáme ich modernejšiu podobu ako robotizmus, workoholizmus. Rozdiel je v ponímaní donútenia. Súčasní jedinci vykazujúci symptomy robotizmu a workoholizmu konajú úplne dobrovoľne. Majú na výber a sami si volia tento vzorec správania, vyhovuje im, udržiava ich medzi mantinelmi, v istote. Naproti tomu dva ostatné syndromy burnt out a bore out si zdá sa, jedinci dobrovoľne nevolia, ale sú im nanútené systémom. Aj pre ne by sa však našli v minulosti vzdialenej aj nedávnej synonymá ako vyčerpávajúca činnosť, nuda.

Robotizmus v súčasnosti chápeme ako profesionalizmus, správanie vysoko odborné, kompetentné, bez zbytočných emócií a prežitkov zamerané na čo najefektívnejšie vynakladanie zdrojov za účelom maximálneho zisku. **Workoholizmus** je závislosť na práci. Pojem vznikol v USA v analógii s alkoholizmom, kde za základ slova bolo vybrané anglické work – práca. Samotný pojem workoholizmus se v odbornej literatúre u nás začína používať až v 90-tych rokoch. Workoholizmus je typický predovšetkým pre mladých mestských ambiciózných ľudí, muži a ženy usilujúci o prácu.

Syndróm burnt out alebo syndróm vyhorenia je duševný stav, objavujúci sa často u ľudí, ktorí pracujú s inými ľuďmi, a tam, kde ich profesia je závislá na komunikácii. Tento stav sprevádzajú viaceré príznaky v emocionálnej, aj fyzickej rovine. Ako sú pocity bezmocnosti a beznádeje, strata chuti do práce, chýbajúca radosť zo života. **Syndróm bore out** alebo syndróm nudy, pri jeho popise vychádzame z definovania hlavných faktorov ako sú nuda, monotónnosť, únava, nevyťaženosť, strata motivácie. Opäť je to duševný stav, objavujúci sa najmä u ľudí nedostatočne zaťažených alebo neprimerane zaradených na určitú prácu.

2 Symptómy a fázy jednotlivých fenoménov

V tejto časti sa budeme venovať problematike jednotlivých termínov, pokúsime sa charakterizovať proces cez jednotlivé fázy, poukážeme na typické symptómy jednotlivých fenoménov.

Syndróm burnt out

Freudenberger uvádza, že stav vyčerpania je reakciou na emocionálne preťaženie, záťažou, ku ktorej dochádza v emočne exponovaných profesiách, ako je školstvo, zdravotníctvo, sociálne služby a pod. vytvoril definíciu, ktorá znie: „Burn out je konečným štádiom procesu, pri ktorom ľudia, ktorí sa hlboko niečím emocionálne zaoberajú strácajú svoje pôvodné nadšenie a svoju motiváciu.“(Křivohlavý, 1998, s. 47) Burn out sa objavuje ako reakcia na dlhodobý pracovný stres. Ten prechádza do syndrómu vyhorenia, nie však každý stresový stav vykazuje všetky fázy celkového vyčerpania. Do stresu sa dostáva priebežne každý človek, ale burn out syndróm sa objavuje len u ľudí, ktorí sú intenzívne zaujatí pracovnou činnosťou. Kľúčovou zložkou syndrómu vyhorenia je emočné nabudenie, kognitívne vyčerpanie, opotrebovanie a často i celková únava. Veľa autorov popisuje vývoj burn out syndrómu vo fázach. Postihnutý môže fázami prechádzať postupne, niekedy sú niektoré z fáz vynechané. Jednotlivé modely počítajú od troch do dvanásť štádií. Tieto štádiá sa

niekedy prekrývajú a plynule prechádzajú do seba, vtedy je nemožné stanoviť hranice. Pre naše potreby sme si vybrali nasledujúce dva modely. Prvým je model autorov Edelwich a Brodsky, ktorý popisujú syndróm vyhorenia v piatich fázach: 1. Idealistické nadšenie. 2. Stagnácia. 3. Frustrácia. 4. Apatia. 5. Štádium intervencie.(Stock, 2010)

Druhý model je teória Johna W. Jamesa, ktorú uverejnil v roku 1982, kde popisuje dvanásť štádií tohto procesu:

1. snaha kladne sa osvedčiť v pracovnom procese,,
2. snaha urobiť všetko sám,
3. zabúdanie na seba, na osobné potreby,
4. práca, úloha a cieľ sa stávajú jediným o čo danému človeku ide,
5. nerozlišovanie podstatného od nepodstatného,
6. nutkavé popieranie všetkých príznakov rodiaceho sa vnútorného napätia ako prejav obavy toho , čo sa deje,
7. dezorientácia, strata nádeje, vymiznutie angažovanosti, zrod cynizmu. Útek od všetkého, hľadanie útechy často v drogách, alkohole,...
8. pozorovateľné zmeny v správaní, neznášanie rád, kritiky, akéhokoľvek rozhovoru a spoločnosti,
9. strata kontaktu so sebou, vlastnými cieľmi, hodnotami,
10. pocity prázdnoty, zúfalstva zo zlyhania a dopadu „na dno“,
11. sebaocenenie, seba hodnotenie a sebaúcta sa stratili, začiatok pocitu „nie som nič“
12. totálne vyčerpanie a to fyzické, emocionálne a mentálne vybitie všetkých zásob energie a zdrojov motivácie. Pocit úplnej nezmyselnosti všetkého, márnosti ďalšieho života. (Křivohlavý, 1998).

Symptómy syndrómu burnt out môžeme pozorovať v dvoch rovinách: v emocionálnej a fyzickej. Sú to: sklúčenosť, bezmocnosť, beznádej, strata sebaovládania, nekontrolovateľný plač alebo podráždenosť sprevádzaná výbuchmi zlosti, pocity strachu, prázdnoty, apatie, strata odvahy a pocity izolácie, nedostatok energie, slabosť, chronická únava, svalové napätie, bolesť chrbta, náchylnosť k infekčným chorobám, poruchy spánku, funkčné poruchy, kardiovaskulárne a zažívacie ťažkosti, poruchy pamäti a sústredenia... Najjednoduchšou charakteristikou príznakov je podľa Kebza stav, v ktorom človek, ktorý bol plný energie, si začne sťažovať, že nemá silu urobiť to, čo mu predtým nerobilo žiadne problémy – cíti sa unavený, bez života, najradšej by nič nerobil, len ležal a mal „pokoj“. (Kebza, 1998).

Syndróm bore out

Téma nudy sa koncepčne objavila po prvý krát na konci 18. storočia. Samozrejme, že ľudia pociťovali nudu, ale prvá písomná zmienka sa objavila až v roku 1777 v Slovníku Francúzskej Akadémie. Pojem nuda môže označovať množstvo nasledujúcich indícií:

únava, monotónnosť, nepozornosť, nezáujem, otupenosť, opakovanie nezáživných činností. (Rozvadský Gugová, 2008). Keďže syndróm bore out alebo v preklade syndróm nudy, je pomerne nový pojem, literatúra nie je tak obsiahla ako pri syndróme vyhorenia. Existuje veľa definícií nudy, z mnohých sme si vybrali Hartlovu formuláciu, ktorá tvrdí, že nuda je duševný stav podmienený monotónnosťou podnetov, prejavujúcich sa mrzutosťou, pocitmi zbytočnosti, nezaujímavosti,

nespokojnosti, vynútenou pasivitou, strateným časom, oslabením pozornosti, pocitmi únavy či depresívnymi náladami.(Hartl, 1993).

Pojem syndróm bore out alebo v preklade syndróm nudy sa prvýkrát objavil v marci 2007, keď švajčiarski autori Philippe Rothlin a Peter R. Werder publikovali knihu „Diagnose Boreout“. Podľa Rothlina a Werdera má syndróm bore out tri základné elementy: nuda a dlhé chvíle, nedostatok výziev (po profesionálnej stránke), nezainteresovanosť. (Rothlin, Werder, 2007) Syndróm nudy však nesmieme považovať za lenivosť. Nebezpečný je najmä pre tých, ktorí pracujú vo veľkých firmách. Ľudia pracujúci v kanceláriách nemusia vždy cítiť zmysel svojej práce, pretože často ich práca nie je taká prínosná ako život zachraňujúca práca. Ľudí postihnutých syndrómom bore out môžeme identifikovať podľa toho, že si v pracovnej dobe vybavujú súkromné záležitosti, e-maily, nákupy, nepracujú efektívne, predstierajú tvrdú prácu, stratili zmysel svojej práce. Syndróm nudy je rovnako ako syndróm vyhorenia spojený so stresom, v tomto prípade ide najmä o stres, ktorý vychádza zo strachu z odhalenia neefektívnej práce. Oveľa jednoduchšie je priznať sa, že som vyčerpaný, vyhorený, som poľutovania hodný. Ľudia zasiahnutí syndrómom nudy majú neporovnateľne ťažšiu situáciu, nudiť sa nie je spoločensky žiadúce tak, ako je vyčerpávajúca práca.

Ďalšími symptómami môžu byť sklúčenosť, závrate, apatia, extrémne aj pocit na zvracanie. Je dôležité včas po rozoznaní príznakov začať aktívne bojovať s nudou (Rozvadský Gugová, 2008). Ak tieto príznaky pretrvávajú dlhšie obdobie, menia sa na symptómy, ktoré siahajú od chronickej únavy až po psychické problémy vo forme ľahkých až ťažkých depresíí. Môžu sa však objavovať aj psychosomatické problémy. Môžeme povedať, že symptómy sú totožné ako pri syndróme burnt out.

Workoholizmus

Workoholizmus postihuje najmä ľudí s vyššími ambíciami. Riziko vzniku závislosti na práci je najmä u tých jedincov, ktorí do práce unikajú z konfliktnej rodiny alebo si v zamestnaní kompenzujú komplexy menejcennosti, nízke sebavedomie a pod. Bývajú to najmä single jedinci. Workoholici často sklznú do nespĺniteľných sľubov, vykonávajú viac vecí naraz, a často trpia pocitmi viny. Niekedy v začiatkoch sú úspešní, ale nastáva zlom, keď vyčerpaný workoholik nedokáže držať tempo. O závislosti na práci je možné hovoriť vtedy, keď sa práca stane témou číslo 1, práca likviduje záujmy a koníčky, často partnerský život,

Typy workoholikov môžeme rozlíšiť podľa prevládajúcich vzorcov správania:

1. *typ* – pracuje vždy a za všetkých okolností bez prestávky. Nerešpektuje dovolenku, oddych, zábavu.
2. *typ* – pracuje nárazovo, takmer manicky, často sa potom strieda obrovská únava, vyčerpanosť a trpí depresiami.
3. *typ* – prejavuje sa ako poruchy pozornosti, takmer hyperaktivitou, nudu nepozná, bojí sa jej. Rád vyvoláva a vyhľadáva konflikty. Často začína a nedokončuje veci.
4. *typ* – postupuje pomaly, systematicky, prácu si akoby šetrí, vykazuje rysy *puntičkára* a perfekcionista,
5. *typ* – veľmi podobný altruisticky orientovanému jedincovi, ciele druhých vždy uprednostňuje pred vlastnými, čo spôsobuje úplné vyčerpanie.

Hlavné symptómy sú, že nedokáže prácu vymedziť na pracovný čas. Práca trvá 12 a viac hodín denne a je prítomná potreba mať všetko pod kontrolou. Rodina nie predmetom riešenia a často si to nechce uvedomovať. Mimo pracovné aktivity neexistujú. Workoholik má úplne prevrátený rebríček hodnôt. Pokiaľ má však človek aj iné záujmy, na práci závislý nie je.

Robotizmus

Isaac Asimov (1920-1992) je známy scifi a nescifi románmi, a jeho zákony robotizmu použijeme na uvedenie fenoménu správania:

1. Robot nesmie ublížiť človeku, ani nečinnosťou pripustiť, aby človek utrpel hocakú škodu.
2. Robot musí poslúchať rozkazy, ktoré mu dá človek, okrem tých, ktoré sú v rozpore s prvým zákonom.
3. Robot musí chrániť vlastnú existenciu do tej miery, kým sa táto ochrana nedostane do rozporu s prvým alebo druhým zákonom.

Dr. Asimov prežil vývoj vecí ako bezdrôtové telegrafovanie, radar, tranzistor a elektronický počítač. Jeho robot, podobný človeku, znamenal na vtedajšiu dobu vrchol predstavivosti. Asimov spoznal obrovský problém stroja pre ľudskú spoločnosť, ak sa neobmedzí jeho činnosť, preto ju obmedzil. Asi netušil, že v súčasnosti bude existovať problémové správanie ľudí, vyznačujúce sa mechanickým, presným vykonávaním činností, ktoré môže byť rizikové. Dnes je veľmi časté heslo mladých výkonných jedincov nestrácať čas. A tak študujú naraz aj dve, či tri vysoké školy súčasne, pravidelne cvičia, udržujú sa vo fyzickej kondícii, aby vydržali vysoké tempo, jedia zásadne biopotraviny, čítajú len v cudzom jazyku, hudbu počúvajú len v aute, alebo v hromadných dopravných prostriedkoch zásadne zo slúchadiel, televíziu nepozerajú, ak, tak len správy v presne vymedzenom čase. Sociálne kontakty vymedzili na upozornenia Facebooku. Spontánnosť a kreativita sú nepredstaviteľnou hrozbou, ktorá ruší hranice istoty. Keď sa bližšie pozrieme na hore uvedené Asimove zákony, rýchlo nájdeme paralelu, správanie ktoré by malo byť vlastné robotom, ľudia postihnutí fenoménom robotizmus, vykazujú rovnaké vzorce,

1. neublížujú iným,
2. sú vysoko výkonní,
3. poslúchajú precízne svoje vlastné rozkazy,
4. chránia si tak svoju vlastnú existenciu.

Práca, práca, práca aj to je robotizmus. Otázky, typu kedy sa človek naposledy cítil dobre, kedy bol šťastný sa neriešia. V prvom rade nie je cieľom hodnotiť dané fenomény z pozície nejakých subjektívnych systémov dobra a zla. Napríklad profesionalita Japoncov je obdobou robotizmu a je neporovnateľná s inými krajinami na svete. Ich vzorce správania sú však podmienené kultúrnymi a historickými aspektmi, počnúc vnímaním zodpovednosti a končiac niekde pri kolektívnej duši národa a prežívaní šťastia. Radšej sa s nimi neporovnávať. Často pozorujem rozdiely v prístupe k práci medzi jednotlivými príslušníkmi národov.

Hlavné symptómy sú porovnateľné s workoholizmom, opäť nedokáže jedinec prácu vymedziť len na bežný pracovný čas. Rozdiel je ale v organizácii času. Práca trvá 12 a viac hodín denne a je aj prítomná potreba kontroly. Všetko však má svoju logiku a je neomylné mechanicky vykonávané bez ohľadu na aktuálne prostredie. Rodina má presne vymedzené miesto, často aj presne stanovený čas. Mimo pracovné aktivity sa odohrávajú presne na minúty. Jedinec postihnutý robotizmom má veľmi vysoko nastavené ašpirácie, veľmi podobné supermanovi, či superwomen. Rebríček hodnôt je presne

štruktúrovaný a rigidne dodržiavaný. Emočná stránka je však vytlačená a jedinec má problém naučiť sa znovu cítiť emócie.

3 Diskusia zameraná na riziká a ich prevenciu

V tejto časti rozvineme diskusiu smerom k vyčleneniu jednotlivých rizík a zároveň si dovoľíme predikovať na základe už všeobecne známych javov vývin v používaní rizikových vzorcov správania. K prvým dvom robotizmu a workoholizmu:

Prevencia je predovšetkým v rozpoznaní rizikového správania sa jedinca, rizikové správanie môže byť: upracovaný robotizmus so sofistikovaným prístupom, nevyžiadaný profesionalizmus, mechanické vykonávanie množstva úkonov, na zákazníka orientovaný prístup v prehnanej forme, sterilná čistota na pracovisku, ktorá prechádza do vzťahov, sci-fi robotizmus u administrátorov a počítačových programátorov, fascinácia svetom superhrdinov, maximalizmus, ale aj minimalizmus vo svojich extrémnych polohách. Niekedy samotná pracovná pozícia je vystavaná na robotizme a workoholizme, napr. telefonista v call centre, veľké korporácie v USA najímajú zamestnancov, ktorých jedinou úlohou je prechádzanie emailov ostatných zamestnancov a ich vyhodnocovanie, aj keď na podobné praktiky existujú automatizované nástroje, zamestnávateľia predsa len veria viac ľuďom.

Podľa štúdie, ktorú vypracovali spoločnosti Proofpoint a Forrester Research, až 41% zamestnávateľov, ktorí majú viac ako 20 000 zamestnancov, platia ďalších pracovníkov, ktorí prechádzajú a vyhodnocujú emailovú komunikáciu ostatných zamestnancov spoločnosti. Spoločnosti sa zameriavajú na úniky citlivých informácií kompromitujúcich spoločnosť (ako sa v poslednej dobe objavujú po celom internete, príkladom je určite wikileaks). Táto monotónna činnosť je pre zamestnancov veľkým rizikom, že sklznú do robotizmu a zároveň ich emočná oblasť musí byť vytesňovaná, aby kognitívna zvládala množstvo monotónnej činnosti a neriešila dopady ich pracovnej činnosti, následkom bývajú výpovede zamestnancov. Všetci, tí, ktorí podľahli čaru striktného denného plánovania, žijú od jednej položky k druhej a jednotlivými časťami dňa prechádzajú bez rozmyšľania a neviažu sa na ne žiadne pamäťové stopy, fungujú ako roboti. O tom, že robotické správanie nie je nový fenomén, len nové pomenovanie známeho vzorca správania svedčia životy slávnych ľudí z minulosti ako filozof Immanuel Kant, podľa ktorého sa dali nastavovať hodinky, ale aj súčasný génius Steve Jobs, donedávna predstaviteľ Apple.

Workoholizmus je závislosť ako každá iná. Jej abstinénčné príznaky ako nervozita, stres, nedostatok spánku sú zároveň aj rizikami. Problém je v tom, že nie je možné naordinovať abstinenciu. Voľné víkendy, dovolenky neexistujú, mobil neustále po ruke. Často sa vyskytujú bolesti hlavy a únava. Imunitný systém je oslabený a prejavuje sa častými nachladnutiami, vysoký krvný tlak, časté fajčenie a pitie kávy sú jedinou odmenou, problémom je aj stravovanie. Workoholik mu nevenuje žiadnu pozornosť. Prioritou je krátka konzumácia, druhým extrémom je vyrovnávanie sa so stresom cez jedlo. Varovnými znaky sú výkyvy nálad, prílišná aktivita, nespavosť, nesústredenosť, neschopnosť oddychu. Neschopnosť prejať druhým náklonnosť, chýba komunikácia. Je potrebné včas rekonštruovať životné hodnoty a naučiť sa relaxačné techniky, pretože bez práce sa žiť nedá, a nie je možné ju vylúčiť z preventívnych dôvodov. A v konečnom dôsledku je workoholizmus žiadaný

v mnohých profesiách, u všetkých typov manažérov, lekárov, v exponovaných povolaniach ako sú polícia, novinári, leteckí dispečeri a mnohé iné.

K druhým dvom syndrómu burnt out a syndrómu bore out:

Rizikovými faktormi vzniku burnout syndrómu môže byť profesia, ktorej súčasťou je náročná práca s ľuďmi, a rovnako ako aj sám jedinec, ktorý je menej odolný voči stresu, má nízke sebavedomie, je emočne labilný alebo depresívne ladený, alebo naopak hyperaktívny jedinec. Nedostatočná spätná väzba, situácie, v ktorých nie sú jasne rozdelené úlohy a kompetencie, v dôsledku čoho sa človek ľahko dostane do stresu, osobná nekompetentnosť, konkurenčné situácie v pracovnom prostredí, zlé pracovné podmienky a monotónna práca. Rodinné starosti, nedorozumenia a konflikty, znižujú pozornosť a výkon v práci, odrážajú sa v našich spoločenských vzťahoch, ako aj rôzne konfliktné pracovné a spoločenské situácie. Zmeny vo svete práce, globalizácia, neistota pracovných pomerov, špecifické externé spúšťacie faktory sú zvýšená pracovná záťaž a zhustenie pracovnej náplne, nedostatok samostatnosti a právomocí, nedostatok uznania a nefunkčný kolektív v rámci pracovných skupín a medzi spolupracovníkmi, situácia, v ktorej zamestnanec vníma systém rozdeľovania práce ako nespravodlivý a nezodpovedajúci výkonom, k spusteniu syndrómu vyhorenia môže dôjsť v prípade, že sa hodnoty firmy výrazne odlišujú od individuálnych hodnôt jedinca. Burn out syndróm môže byť zapríčinený aj umocnený povahovými faktormi, ktoré väčšinou pôsobia spoločne s vonkajšími faktormi, človek, ktorý sa vyznačuje nadmerným pracovným nasadením, má sklony k sebaapreťažovaniu, vnútorné motivátory sú základné postoje alebo zásady, ktoré viac či menej vyznávame a podvedome sa nimi riadime, vysoké aspirácie, aj vysoké IQ zohráva podstatnú rolu. Nadmerné zaťaženie môže byť teda faktorom pre vznik syndrómu vyhorenia. Vyčerpanie je jednak dôsledkom vyhorenia, ale je aj inhibítorom. Aby totiž postihnutý urobil tie isté úkony, musí vynaložiť ďaleko väčšie úsilie i množstvo energie, čo celý proces vyhorenia urýchľuje.

Bore out syndróm, v staršom ponímaní nuda je determinovaný z veľkej časti vykonávanou profesiou. Predovšetkým sa objavuje v kancelárskych prácach. Pri práci v kancelárii a v mnohých prípadoch aj v tíme sa však veľmi často stáva, že niektorý zamestnanec sa len vezú popri druhých. Niekedy dobrovoľne, niekedy proti svojej vôli, keď najzaujímavejšiu prácu si pridelia vybraní členovia ostatným zostanú len monotónne a nie príliš motivujúce úlohy, ktoré zďaleka nezodpovedajú ich kvalifikácii. Vyšší vek je ďalším v rade rizík, je známe z výskumov na opiciach, že starší jedinci sa skôr nudia ako mladší.

Postihnuté sú predovšetkým staršie vekové generácie, ktoré preferujú pokoj, stabilitu a istotu zamestnania. V prípade mladších zamestnancov tiež existujú určité osobnosti, ktoré sú náchylnejšie k nude. Sú to ľudia, ktorí sa vyhýbajú novým výzvam a nie sú naklonení podstúpiť väčšie riziko. Vo všeobecnosti môžeme charakterizovať dva druhy nevyťaženia. Jedná sa o kvantitatívnu nevyťaženosť, ktorá sa prejavuje nedostatočným množstvom práce a kvalitatívnu nevyťaženosť, ktorá sa prejavuje nemotivujúcou prácou alebo prácou, ktorá nepotrebuje aktuálnu kvalifikáciu zamestnanca. (Mišún, Hudáková, 2010) Obidva typy môžu syndróm bore out vytvoriť samostatne, ich kombinácia je však ešte nebezpečnejšia.

Človek postihnutý syndrómom bore out sa prestal tešiť do práce, vo svojej práci nikomu nepomáhal, na jeho práci neboli závislé životy iných. V práci zažíval nudu, surfoval na internete, hral

hry. Všetci, ktorí zažívajú syndróm bore out, sú nespokojní so svojou profesionálnou situáciou.(Rozvadský Gugová, 2008) Z tohto dôvodu sa javí jednoznačne ako žiadúca zmena zamestnania. Stratégie správania v rámci prevencie predchádzania už zmieneným javom by mali vychádzať z: rozmanitosti pracovnej činnosti, ktorá vyžaduje širšie spektrum schopností a zručností pre postupy, činnosť má charakter pracovnej úlohy, ktorá dáva zmysel a vedie k stotožneniu sa s prácou, z konkrétnej činnosti, ktorá umožňuje dosiahnuť uznanie od okolia. Striedanie pracovných miest umožňuje pracovníkovi v časových intervaloch striedať pracoviská, podobné z hľadiska štrukturálnej činnosti. Zabezpečuje pestrosť práce a väčšiu rozmanitosť a zabraňuje tak rutine a monotónnosti. Odmeňovanie odrážajúce výkon, presvedčenie, že dobrý výkon vedie k vyššej odmene. Pružná pracovná doba umožňuje zladať pracovné a osobné záležitosti zamestnanca a rešpektovať odlišnosti potrieb. A v neposlednom rade umožniť zažívať hrdosť na vlastné schopnosti a seba rozvoj.

Literatura

- [1] HARTL, P. *Psychologický slovník*. Praha: Budka, 1993. ISBN 80-90 15 49-0-5
- [2] KLASSEN,R. „Asimov’s Laws”, <http://www.lewrockwell.com>, 30. 4. 2004.Preložil Rastislav Škoda
- [3] KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak nestratiť nadšenie*. Praha: Publishing, 1998, s.47-50, ISBN 80-7169-551-3
- [4] KEBZA, V. *Syndrom vyhoření*. 1. Vydání. Praha: Státní zdravotní ústav, 1998. ISBN 80-7071-099-3
- [5] MIŠŮŇ, J. – HUDÁKOVÁ, I.. Zborník vedeckých prác z výskumného grantu VEGA č. 1/0865/08. Košice : Fakulta verejnej správy P.J. Šafárika v Košiciach, 2010, ISBN 978-80-7097-847-4
- [6] ROZVADSKÝ GUGOVÁ, G. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie zo dňa 26.-27. Novembra, Trenčín: TNUAD v Trenčíne, FSEV, 2008, ISBN 978-80-8075-370-2
- [7] ROTHLIN, P. – WERDER, P.R. *Diagnose Boreout*. RedLine GmbH, Frankfurt nad Mohanom, 2007 ISBN 3636014625
- [8] STOCK, CH. *Syndróm vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3553-5
- [9] www.proofpoint.com/id/outbound/index.php

Kontakt na autory:

Mgr. Gabriela Rozvadský Gugová, PhD.	Doc. Mgr. Anton Heretik, PhD.
TNUAD v Trenčíne, FSEV	Katedra psychológie
Študentská 2	Filozofická Fakulta Univerzity Komenského Bratislava
911 50 Trenčín	Gondova 2, Bratislava
Slovensko	Slovensko
email: gabriela.gugova@tnuni.sk	email: aheretik@fphil.uniba.sk

Krátká informace o autorech: Autori pôsobia na vysokých školách, venujú sa všeobecnej psychológii, sociálnej a pracovnej, spolupracujú s odborníkmi z praxe a participujú na výskumných úlohách v danej oblasti

ROLE ZNALOSTÍ PŘI REALIZACI ZAHRANIČNÍCH PODNIKATELSKÝCH AKTIVIT
ROLE OF THE KNOWLEDGE FOR REALIZATION
OF FOREIGN ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES

Šárka ZAPLETALOVÁ

Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Anotace: *Internacionalizace podnikatelských aktivit představuje geografické rozšíření podnikatelských aktivit přes národní hranice státu. Znalosti hrají v procesu internacionalizace podnikatelských aktivit klíčovou roli. V této souvislosti můžeme znalosti rozčlenit na obecné a specifické. Problematika znalostí v procesu internacionalizace podnikatelských aktivit se stala předmětem zkoumání řady renomovaných ekonomů jako je Johanson (1975, 1977, 2009), Andersen (1993), Ruzzier (2006) a Lopez (2009), kteří se podíleli a podílí na formulování internacionalizačních teorií. Cílem tohoto příspěvku je ukázat na roli znalostí pro proces internacionalizace podnikatelských aktivit u vybraných podnikatelských subjektů v Moravskoslezském kraji. Internacionalizace podnikatelských aktivit byla zjišťována pomocí výzkumné metody dotazování. Nejvýznamnějším faktorem přispívajícím a ovlivňujícím proces vstupu na mezinárodní trhy jsou znalosti cílového trhu.*

Abstract: *The internationalization of entrepreneurial activities is represented by geographic expansion of entrepreneurial activities cross national borders. The knowledge play in the process of the internationalization of entrepreneurial activities key role. In this context we can to divided knowledge into general and specific. The problems of knowledge in the process of the internationalization of entrepreneurial activities have seen a considerable interest among a number of significant economists such as Johanson (1975, 1977, 2009), Andersen (1993), Ruzzier (2006) and Lopez (2009) who have fundamentally contributed to the rethinking of the concept of internationalization theory. The objective of this paper is to present an overview of the role of the knowledge for internationalization process of the selected Czech firms in the Moravian-Silesian Region. The internacionalization of the entrepreneurial subjects has been researched using the method of questioning. The most significant factor contribute to and influence the process of entering international markets are the target foreign market knowledge.*

Klíčová slova: *Znalosti, zahraniční trhy, zahraniční podnikatelské aktivity, proces internacionalizace.*

Keywords: *Knowledge, foreign markets, foreign entrepreneurial activities, process of the internacionalization.*

1 Úvod

Měnící se podnikatelské prostředí vytváří nové příležitosti a podněty pro internacionalizaci malých a středních podniků. Na jedné straně liberalizace trhů otevírá podnikatelským subjektům nové příležitosti. Na druhé straně, tyto tuzemské podnikatelské subjekty čelí hrozbám mezinárodní konkurence. Změny v globálním podnikatelském prostředí přispívá mimo jiné také k rostoucímu

počtu malých a středních podnikatelských subjektů operujících na mezinárodních trzích a potažmo také ke zrychlování proces internacionalizace podnikatelských aktivit. [7]

Rozhodnutí o internacionalizaci podnikatelských aktivit patří ke klíčovým dlouhodobým strategickým rozhodnutím podniku. Rozhodování o začátku zahraničních aktivit je výrazně ovlivněno, a v podstatě nejvýznamněji, mírou znalostí manažerů a pracovníků o způsobech realizace zahraničních podnikatelských aktivit a mírou znalostí cílových zahraničních trhů.

Studie vychází z provedených výzkumů a studií (Johanson 1975, 1977, 2009; Andersen 1993; Ruzzier 2006; Lopez 2009; Vernon 1966, 1971 a další), které byly využity k vysvětlení modelů internacionalizace u malých a středních podniků a zároveň tyto studie sledují pozici znalostí v procesu internacionalizace.

Cílem tohoto příspěvku je ukázat vliv znalostí zahraničních trhů na proces internacionalizace malých a středních podniků v České republice. Data prezentována v tomto příspěvku jsou získána na základě primárního výzkumu malých a středních podniků z České republiky, konkrétně z Moravskoslezského kraje.

Na začátku příspěvku bude diskutován teoretický rámec vlivu znalostí na proces internacionalizace malých a středních podniků. Teoretický rámec vede k vymezení hypotéz zaměřených na roli znalostí v procesu internacionalizace malých a středních podniků. V následující části bude prezentována použitá metodika, data a výsledky primárního výzkumu.

2 Teoretická východiska

Především sílí tlak konkurentů a nasycenost tuzemského trhu nutí podnikatelské subjekty k realizaci podnikatelských aktivit na zahraničních trzích. Tuto tendenci, nazývanou také jako internacionalizaci podnikatelských aktivit, můžeme ve zvýšené míře sledovat od konce minulého století. Samotný pojem internacionalizace podnikatelských aktivit se začal používat prvně už ve dvacátých letech devatenáctého století. Samotný pojem internacionalizace aktivit podnikatelských subjektů se používá jako synonymum pro geografickou expanzi ekonomických aktivit přes národní hranice státu. V systémovém kontextu, je internacionalizace chápána jako kumulativní proces, ve kterém vztahy jsou kontinuálně stanovené, udržované, rozvíjené, přerušované a rozpuštěné za účelem dosažení cílů firmy. [9]

K nastartování úspěšného procesu internacionalizace podnikatelských aktivit je potřeba vytvořit vhodné podmínky ať materiálního nebo nemateriálního charakteru. K podmínkám materiálního charakteru můžeme přiřadit především zajištění odpovídajících finančních prostředků. Podmínky nemateriálního charakteru zahrnují znalosti cílových zahraničních trhů a zkušenosti manažerů zajišťujících realizaci podnikatelských aktivit na zahraničních trzích.

Hypotéza 1 Znalosti cílových zahraničních trhů jsou nejdůležitějšími faktory, které ovlivňují rozhodování o vstupu na zahraniční trhy.

Znalosti, které můžeme definovat jako soubor určitých poznatků získaných především v rámci procesu vzdělávání. Při realizaci procesu internacionalizace podnikatelských aktivit můžeme vyčlenit několik typů znalostí. Pro členění těchto znalostí se vycházelo především z díla Johansona (1977), a to konkrétně z Modelu Uppsalské školy. V rámci tvorby tohoto modelu Johanson vymezil několik typu znalostí potřebných pro realizaci podnikatelských aktivit na mezinárodních trzích. Johanson hovoří v této souvislosti o tzv. tržních znalostech.

Hypotéza 2 Chápání významu znalostí cílových zahraničních trhů je pozitivně ovlivněno oborem činnosti podnikatelského subjektu a dobou působení podnikatelského subjektu na zahraničním trhu.

Tržní znalosti rozděluje podle toho, jak byly získány (znalosti zkušenostní a znalosti objektivní) a podle jejich charakteru (znalosti obecné a znalosti specifické). [3, 4, 5]

- *Objektivní znalosti* jsou snadno zjistitelné a jejich zdrojem jsou především sekundární zdroje informací. Objektivní znalosti představují přenosné manažerské know-how.
- Kritickým druhem znalostí v procesu internacionalizace podnikatelských aktivit jsou znalosti zkušenostní. *Zkušenostní znalosti* jsou získávány v průběhu realizací operací na zahraničních trzích. Zkušenostní znalosti jsou obvykle spojovány s jednotlivými podmínkami na trhu a tak nemohou být transferovány na další trhy. Významným aspektem zkušenostních znalostí je to, že poskytují rámec pro vnímání konkrétních tržních příležitostí. Tyto znalosti jsou velmi významné v oblasti marketingových aktivit.
- *Obecné znalosti* se zaměřují na marketingové metody a obecné charakteristiky určitých typů zákazníků, bez ohledu na jejich geografickou lokaci. Obecné znalosti mohou být transformovány z jedné země do druhé země.
- *Tržně specifické znalosti* představují znalosti o charakteristikách specifického národního trhu, o jeho obchodním klimatu, kulturních vzorcích, struktuře marketingového systému, o personálu a velmi důležitých charakteristikách jednotlivých zákazníků firem. Tržně specifické znalosti jsou především získávány prostřednictvím zkušeností na daném trhu. Založení a výkon určitých operací nebo aktivit v zemi vyžaduje jak obecné znalosti, tak znalosti tržně specifické.

Hypotéza 3 Míra znalostí cílového zahraničního trhu je pozitivně ovlivněna dobou působení na zahraničních trzích. Čím déle podnikatelský subjekt na zahraničních trzích působí, tím má dokonalejší znalosti cílových zahraničních trhů.

Hypotéza 4 Míra znalostí cílového zahraničního trhu pozitivně ovlivňuje počet proniknutých geografických oblastí. Čím má podnikatelský subjekt vyšší míru znalostí cílových trhů, tím začíná realizovat své zahraniční podnikatelské aktivity ve větším počtu geografických oblastí.

3 Metody

Cílem výzkumné studie bylo zjištění vlivu znalostí cílového zahraničního trhu na rozhodování českých podnikatelských subjektů o realizaci zahraničních podnikatelských aktivit. Vzhledem ke stanovenému cíli byl zvolen krátkodobý výzkum primárních informací deskriptivního a explanačního charakteru. Výzkumnou metodou byla zvolena metoda dotazování, a to konkrétně ústního dotazování. Nástrojem výzkumu byl dotazník.

3.1 Sběr dat

K testování stanovených hypotéz byl použit vzorek malých a středních podnikatelských subjektů působících na území Moravskoslezského kraje. Firmy byly vybrány na základě předpokladu. Základním předpokladem pro zapojení podniku do výzkumu byla již existence podnikatelské činnosti na mezinárodních trzích. Dalším předpokladem bylo, že firmy musí být založeny v České republice a mít české majitele. Výzkumu se zúčastnily malé a střední podniky všech oborů. Dotazník byl předložen manažerům zahraničního obchodu nebo ředitelům 70 podniků. Použitelných dotazníků

bylo 67, takže návratnost dotazníků byla 96%. Dotazník byl před finálním uvedením testován na vzorku 5 firem.

Výzkum proběhl na území Moravskoslezského kraje v období 1. únor – 15. duben 2010.

3.2 Proměnné

Závislá proměnná

Závislou proměnnou je vliv znalostí cílového zahraničního trhu na začátek zahraniční podnikatelské činnosti. Začátek zahraniční podnikatelské činnosti je posuzován časovým úsekem mezi založením podniku a prvním vstupem na mezinárodní trhy.

Nezávislé proměnné

Mezi nezávislé proměnné patří obor činnosti podnikatelského subjektu, úroveň znalostí trhu před začátkem vstupu na první trh, význam znalosti cílového trhu, výše nákladů spojených s realizací podnikatelských aktivit v zahraničí, charakter produktu určeného pro nabídku na zahraničních trzích, úroveň vědomostí a zkušeností manažerů a pracovníků s realizací zahraničně podnikatelských aktivit, celkové disponibilní zdroje podniku, touha vyzkoušet si něco nového.

K určení oboru činnosti podnikatelského subjektu patřila klasifikace NACE CZ, která nahradila dosavadní klasifikaci OKEČ.

Geografická oblast podnikání představuje proniknuté geografické oblasti podnikatelského subjektu v rámci realizace mezinárodních podnikatelských aktivit. Geografické oblasti byly stanoveny na základě vymezení geografických regionů Organizace spojených národů (1)

Úroveň znalostí trhu před začátkem vstupu na první trh byla zjištěna od respondentů na základě zodpovězení dotazu. Dotaz se vztahoval k míře znalosti trhu, zda trh znali dokonale nebo měli pouze průměrné (běžně dostupné) informace nebo měli minimální informace o nových trzích.

Význam znalost cílového trhu se vztahuje k významu úrovně znalosti cílového zahraničního trhu. Respondenti vyjadřovali souhlas s významem tohoto faktoru na 5-ti stupňové Likertově škále, kde 5 = zcela souhlasím a 1 = zcela nesouhlasím. Spolehlivost měření byla akceptovatelná (Cronbachův alfa koeficient = 0,85).

Výše nákladů spojených s realizací podnikatelských aktivit v zahraničí souvisí s celkovými náklady souvisejícími s realizací konkrétních podnikatelských aktivit v zahraničí. Respondenti vyjadřovali souhlas s významem tohoto faktoru na 5-ti stupňové Likertově škále, kde 5 = zcela souhlasím a 1 = zcela nesouhlasím. Spolehlivost měření byla akceptovatelná (Cronbachův alfa koeficient = 0,78).

Charakter produktu určeného pro nabídku na zahraničních trzích souvisí s konkrétní nabídkou produktu. Respondenti vyjadřovali souhlas s významem tohoto faktoru na 5-ti stupňové Likertově škále, kde 5 = zcela souhlasím a 1 = zcela nesouhlasím. Spolehlivost měření byla akceptovatelná (Cronbachův alfa koeficient = 0,75).

Úroveň vědomostí a zkušeností manažerů a pracovníků s realizací zahraničně podnikatelských aktivit je spojována s odpovídajícími vědomostmi a zkušenostmi manažerů při realizaci podnikatelských aktivit. Respondenti vyjadřovali souhlas s významem tohoto faktoru na 5-ti stupňové Likertově škále,

kde 5 = zcela souhlasím a 1 = zcela nesouhlasím. Spolehlivost měření byla akceptovatelná (Cronbachův alfa koeficient = 0,78).

Celkové disponibilní zdroje podniku souvisí s celkovými disponibilními zdroji podniku, a to jak finančními, tak personálními. Respondenti vyjadřovali souhlas s významem tohoto faktoru na 5-ti stupňové Likertově škále, kde 5 = zcela souhlasím a 1 = zcela nesouhlasím. Spolehlivost měření byla akceptovatelná (Cronbachův alfa koeficient = 0,84).

Touha vyzkoušet si něco nového je spojena s přáním a touhou vyzkoušení si něco nového. Respondenti vyjadřovali souhlas s významem tohoto faktoru na 5-ti stupňové Likertově škále, kde 5 = zcela souhlasím a 1 = zcela nesouhlasím. Spolehlivost měření byla akceptovatelná (Cronbachův alfa koeficient = 0,75).

Tyto faktory, které hrají významnou roli při rozhodování o internacionalizaci podnikatelských aktivit byly stanoveny na základě konzultace s odborníky z praxe a odborníky z vysokých škol.

K analýze zjištěných dat a testování hypotéz byla použita ordinální logistická regresní analýza. Ordinální logistická regresní analýza byla použita k prověření vlivu výše uvedených nezávislých proměnných na rozhodování o začátku podnikání na mezinárodních trzích. [4]

Tab 1: Deskriptivní statistika

proměnná	průměr	odchylka	1	2	3	4	5
úroveň znalostí cílového trhu	1,78	0,55	1,00				
činnost podniku	2,66	1,92	-0,03	1,00			
doba působení na zahraničním trhu	2,99	1,30	0,04	0,29	1,00		
využití spolupráce partnerů	2,06	0,81	-0,17	-0,12	0,12	1,00	
počet proniknutých geografických trhů	1,13	0,57	0,10	-0,11	-0,20	0,02	1,00

Zdroj: vlastní výzkum autora

4 Výsledky a diskuse

Výzkumem bylo zjištěno, že větší polovina oslovených malých a středních podniků sídlících v Moravskoslezském kraji vstupuje na mezinárodní trhy nejdříve po třech letech od jejich založení na tuzemském trhu. Rozhodování o začátku realizace zahraničních podnikatelských aktivit je ovlivněno řadou faktorů. Respondentům bylo předloženo šest faktorů k ohodnocení jejich významu při rozhodování. K hodnocení byla použita Likertova škála, kde 5 – zcela souhlasím a 1 – zcela nesouhlasím. Hodnocení jednotlivých faktorů je zachyceno v Tab. 2.

Tab. 2: Faktory při rozhodování o internacionalizaci podnikatelských aktivit

<i>faktory</i>	<i>průměrná hodnota</i>	<i>pořadí</i>
Znalost cílového zahraničního trhu	4,36	1.
Výše nákladů spojených s realizací podnikatelských aktivit v zahraničí	4,31	2.
Charakter produktu určeného pro nabídku na zahraničních trzích	4,1	3.
Úroveň vědomostí a zkušeností manažerů a pracovníků s realizací zahraničních podnikatelských aktivit	4	4.
Celkové disponibilní zdroje podniku	3,99	5.
Touha vyzkoušet si něco nového	2,84	6.

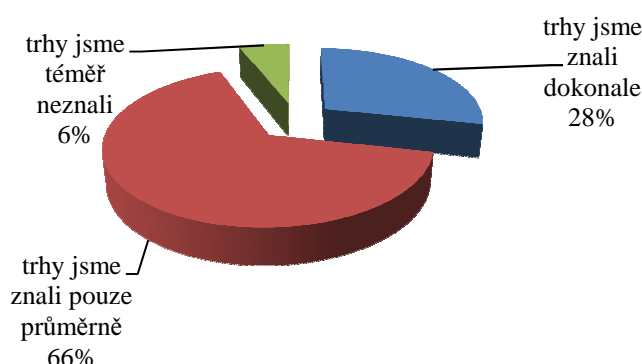
Zdroj: vlastní výzkum autora

Z uvedených výsledků hodnocení faktorů vyplývá, že nejvýznamněji ovlivňuje rozhodování znalost cílového trhu a výše nákladů spojených s realizací podnikatelských aktivit. Tento výsledek potvrzuje Hypotézu 1. Podle této hypotézy jsou nejvýznamnějšími faktory rozhodování podniku právě znalosti zahraničního trhu.

Jak vyplynulo z provedeného srovnání faktorů, patří znalosti cílového zahraničního trhu k nejvýznamnějším faktorům ovlivňujícím rozhodování o vstupu na zahraniční trhy. Přičemž bylo zjištěno, že význam znalostí cílového zahraničního trhu chápou především podnikatelské subjekty působící na zahraničních trzích delší dobu. Význam znalostí cílového zahraničního trhu, jako důležitého faktoru při rozvoji zahraničních podnikatelských aktivit, vnímají všechny podnikatelské subjekty bez ohledu na obor činnosti. Tímto byla potvrzena Hypotéza 2.

Sledované podnikatelské subjekty z Moravskoslezského kraje z velké většiny, při vstupu na zahraniční trhy, měli průměrné znalosti o svých cílových zahraničních trzích (Obr. 1).

Obr. 1: Úroveň znalostí cílových zahraničních trhů před vstupem na tyto trhy



Zdroj: vlastní výzkum autora

Výzkumem bylo zjištěno, že úroveň znalostí cílových zahraničních trhů není závislé na oboru činnosti podnikatelského subjektu. Byla potvrzena pozitivní závislost mezi úrovní znalosti cílových zahraničních trhů a dobou působení podnikatelského subjektu na zahraničních trzích. Tímto byla potvrzena Hypotéza 3. Stejně byla potvrzena pozitivní závislost mezi úrovní znalosti cílových zahraničních trhů a počtem proniknutých geografických regionů. Tímto byla potvrzena Hypotéza 4. Podnikatelské subjekty měly nejvyšší míru znalostí o trzích vyspělých, a nejnižší u trhů rozvojových.

5 Závěr

Hlavním cílem tohoto příspěvku bylo zjistit vliv znalostí zahraničních trhů na rozhodování českých podnikatelských subjektů o vstupu na zahraniční trhy. Ke zjištění vlivu znalostí byl proveden primární výzkum mezi podnikatelskými subjekty v Moravskoslezském kraji. Výzkumem bylo zjištěno, že při rozhodování o realizaci zahraničních podnikatelských aktivit hrají znalosti cílového zahraničního trhu primární roli. Význam znalostí cílových zahraničních trhů je logický už tím, že zahraniční podnikatelské aktivity jsou poměrně rizikové a značně finančně náročné. Význam znalostí vnímají intenzivně především podnikatelské subjekty působící na tuzemských i zahraničních trzích delší časové období.

Co se týká úrovně znalostí cílových zahraničních trhů u sledovaných podnikatelských subjektů, tak jejich úroveň byla většinou průměrná. Přičemž bylo potvrzeno, že růst úrovně znalostí cílových zahraničních trhů závisí na době působení na zahraničních trzích. A potažmo rostoucí úroveň znalostí má vliv na počet proniknutých geografických oblastí.

Souhrnně lze říci, že znalosti cílových zahraničních trhů patří mezi strategické faktory nejen vstupu na zahraniční trhy, ale také strategické faktory z hlediska úspěšnosti realizace podnikatelských aktivit na zahraničních trzích. Úroveň znalostí cílových zahraničních trhů je dána nejen dobou působení podniku na zahraničních trzích, ale také mírou znalostí a vědomostí manažerů odpovídajících za realizaci zahraničních podnikatelských aktivit podniků.

Literatura

- [1] ANDERSEN, O. On the Internationalization Process of Firms: a Critical Analysis. In *Journal of International Business Studies*, 1993, vol. 24, no. 2, p. 209 – 231. ISSN 0047-2506.
- [2] ANDERSSON, S. – GABRIELSSON, J. – WICTOR, I. International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms, In *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2004, vol. 21, no. 1, p. 22-34. ISSN 1936-4490.
- [3] JOHANSON, J. – VAHLNE, J.-E. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. In *Journal of International Business Studies* 2009, vol. 40, no. 9, p. 1411 – 1431. ISSN 0047-2506.
- [4] JOHANSON, J. – VAHLNE, J.-E. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In *Journal of International Business Studies* 1977, vol. 8, no. 1, p. 23 – 32. ISSN 0047-2506.
- [5] JOHANSON, J. – WIDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. In *Journal of Management Studies* 1975, vol. 12, no. 3, p. 305 – 323. ISSN 1467-6486.
- [6] LOPEZ, L. E. – KUNDU, S. K. – CIRAVEGNA, L. Born Global or Born Regional? Evidence from an Exploratory Study in the Costa Rican Software Industry. In *Journal of International Business Studies* 2009, vol. 40, no. 7, p. 1228 – 1238. ISSN 0047-2506.

- [7] MURA, L. The Network Approach of Internationalization –Study Case of SME Segment. In *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D* 2011, vol. XVI, no. 1, p. 155 – 161. ISSN 1211-555X.
- [8] RASMUSSEN, E. S. – MADSEN, T. K. The Born Global Concept. In *Paper for the EIBA Conference*. Odense, 2002.
- [9] RUZZIER, M. – HISRICH, R. D. – ANTONCIC, B. SME Internationalization Reserch: Past, Present, and Future. In *Journal of Small Business and Enterprise Development* 2006, vol. 13, no. 4, p. 476 – 497. ISSN 1462-6004.
- [10] VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. In *Quarterly Journal of Economics* 1966, vol 80, no. 2, p. 190 – 207. ISSN 1531-4650.
- [11] VERNON, R. *Sovereignty at Bay: the Multinational Spread of US Enterprises*. 1st ed. New York: Basic Books, 1971. 356 s. ISBN 0-415-19046-0.
- [12] <http://unstats.un.org/unsd/methods/m49/m49regin.htm>

Kontakt na autory:

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Managementu a podnikání, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Slezská univerzita v Opavě

Univerzitní náměstí 1934/3

733 40 Karviná

Česká republika

email: zapletalova@opf.slu.cz

www.opf.slu.cz

Krátká informace o autorech:

Autorka v současné době působí na katedře Managementu a podnikání Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné, Slezské univerzity v Opavě. Vysokoškolské vzdělání získala na Ekonomické fakultě VŠB – Technické univerzitě v Ostravě. Inženýrské i postgraduální studium autorky bylo zaměřeno na oblast podnikání a managementu. Odborně se autorka zaměřuje na oblast mezinárodního podnikání a mezinárodního obchodu. V těchto oblastech také publikuje a zaměřuje svoji vědecko-výzkumnou činnost.

ŘÍZENÉ VYUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V MODERNÍ SPOLEČNOSTI

MANAGED APPLICATION OF SOCIAL NETWORKS IN THE MODERN COMPANY

Martin POCHYLA

VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta

Anotace: Tento článek je zaměřen na aktuální vývoj a možnosti na poli sociálních sítí, které čím dál více ovlivňují denní chod tisíců firem, úřadů a vzdělávacích institucí. S rapidním rozšířením používání sociálních sítí se pojí nutné změny, které vyžadují důkladné plánování a řízení. Lidé, kteří využívají sociální sítě ve svém osobním životě, velmi jednoduše mohou začít využívat tyto moderní nástroje při plnění svých pracovních povinností. Vedoucí pracovníci musí chápat, jaký přínos mohou mít sociální sítě, a musí hledat možnosti a nové myšlenky u svých zaměstnanců i v široké veřejnosti. V rámci článku je dále popsáno propojení mezi jednotlivými nástroji a nabídnut ucelený pohled na reálné využití konkrétních služeb a aplikací v praxi.

Abstract: This article is focused on recent development and opportunities in the field of social networks that increasingly affect the daily operation of thousands of companies, offices and educational institutions. Rapid expansion of the social networks is associated with the necessary changes that require careful planning and management. People, who use social networks in their personal lives, can easily take advantage of these modern tools in carrying out their daily duties. Executives must understand the benefits of the social networks, and must seek new ideas and opportunities for their employees and the general public. The article also describes links between instruments and offers a comprehensive look at the actual use of specific services and applications in practice.

Klíčová slova: Intranet 2.0, sociální sítě, podnik 2.0, řízení znalostí, sdílení informací, on-line komunikace.

Keywords: Intranet 2.0, Social Networks, Enterprise 2.0 , Knowledge Management, Information Sharing, On-line Communication

1 Úvod

Sociální sítě každý den využívají milióny lidí na celém světě. Tento fenomén patří k jednomu z důsledků Webu 2.0 a pro firmy je často označován termínem Enterprise 2.0. Enterprise 2.0 je koncept, v jehož rámci integrujeme nástroje a technologie Web 2.0 do podnikových procesů, čímž podporujeme spolupráci zaměstnanců, partnerů, dodavatelů a zákazníků a zapojujeme je do nově vzniklých sítí lidí s potřebou přístupu k obdobnému typu informací. [1]

V rámci výše zmíněných pojmů, je důležité také vymezit pojem sociálního intranetu, kterým se bude tento článek zabývat především. V některých zdrojích je také uváděn pojem Intranet 2.0, který je dle mého názoru shodný se sociálním intranetem. Sociální intranet je volně definován jako: Intranet, který nabízí větší množství sociálních nástrojů a aplikací pro většinu firemních zaměstnanců, aby je mohli použít jako prostředek pro sdílení znalostí s ostatními zaměstnanci. Sociální intranet mohou představovat blogy, wiki, diskuzní fóra, sociální sítě, nebo kombinací těchto či jiných

sociálních nástrojů, které jsou alespoň zčásti přístupné na hlavním intranetu nebo domovské stránce firemního portálu. [2]

Právě základní funkce služeb a online aplikací, které jsou v rámci sociálních sítí využívány, mohou nabídnout zajímavé možnosti podnikové sféry. Ve svém důsledku mohou sociální sítě nahrazovat stávající řešení intranetu, které již není schopno nabídnout funkce a služby řešící nové požadavky a potřeby zákazníků nebo obchodních partnerů. S přihlédnutím k podstatě sociálních médií, je důležité dát zaměstnancům odpovědnost a umožnit jim podílet se na rozvoji této moderní formy komunikace a sdílení informací a znalostí. Sociální média však mohou být obrovským přínosem v každodenní praxi pracovního procesu. Mohou zvyšovat kvalitu komunikace a spolupráce jak mezi zaměstnanci uvnitř firmy, tak s externími pracovníky i s klienty. A v neposlední řadě také s vedením: pomocí sítí se nabízejí nové a kreativnější způsoby, jak systematizovat snahu získávat znalosti a nápady od podřízených. Nástup sociálních médií dále silně podporuje úsilí o "otevřené inovace" tím, že umožňuje společnostem vytvářet komunikační kanály se zákazníky a partnery, kteří byli v minulosti těžko dosažitelní a nebylo možné s nimi trvale a cíleně komunikovat. Zapojením zaměstnanců do procesu zařazování těchto médií do praxe se zvyšuje i jejich zainteresovanost a možnost všech druhů alternativních forem zaměstnání, jako je např. práce z domu. Města a obce, které využívají sociální sítě, chtějí jejich prostřednictvím rozšiřovat a zatraktivňovat svou komunikaci s informačně zdatnějšími občany a dostat se hlavně k mladší generaci občanů. Sociální sítě, zvláště ty, které jsou profesionálně zaměřené, ukazují, jak mimořádně užitečný nástroj jsou při získávání obchodních kontaktů a při náborech potenciálních zaměstnanců.

Podle serveru Socialbakers.com, který disponuje statistikou Facebooku, bylo v říjnu 2011 u nás už přes 3.430.000 uživatelů. Podle statistik této společnosti má na Facebooku účet 33,63% obyvatel České republiky a dokonce 51,35% v poměru k počtu uživatelů internetu. Celkový počet uživatelů Facebooku vzrostl o více než 346 380 za posledních 6 měsíců. [4] Více než polovině těchto uživatelů je méně než 24 let a čtvrtina je pak ve věkovém rozmezí 25-34. To znamená, že v České republice máme již dnes poměrně širokou základnu profesionálů zvyklých pravidelně a kvalifikovaně využívat sociální sítě, kteří si velmi brzy začnou anebo už začali hledat zaměstnání. Pokud firmy nebudou v práci a ve využívání sociálních médií dostatečně zdatné, nebudou schopné tyto talenty podchytit a angažovat. Mezi firemní značky, které mají největší počty fanoušků, patří především firmy Slevomat, Nike, Hewlett-Packard nebo Vodafone CZ.

2 Strategie, trendy a výzvy

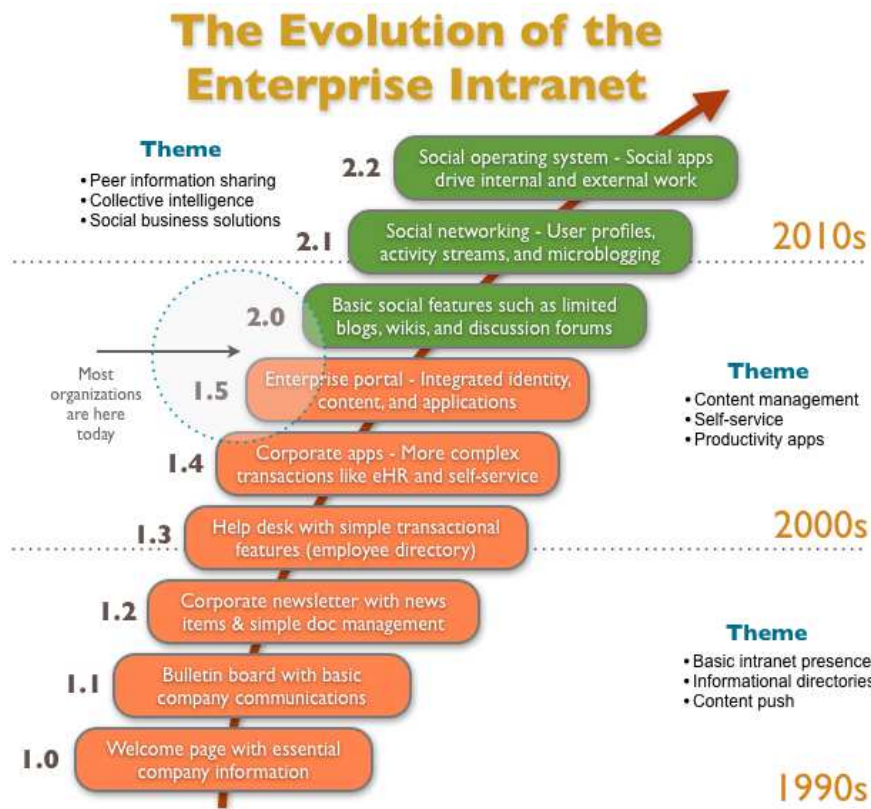
Pro základní pochopení možností, které nabízejí sociální sítě a aplikace ve firemních intranetech, je důležité rozpoznat jednotlivé typy uživatelů. Tito uživatelé se totiž budou podílet na tvorbě nebo konzumaci obsahu intranetových portálů, a je důležité jim v realizovaných řešeních vycházet vstříc. Základní typologie uživatelů sociálních sítí má podle [5] šest základních úrovní nebo-li skupin.

1. Neaktivní - v sociálních médiích nedělají nic. Nečtou je, nezajímá je to, nebo o nich ani nevědí.
2. Diváci - čtou blogy, poslouchají podcasty, dívají se na videa druhých, čtou on-line fóra, čtou recenze a hodnocení zákazníků.
3. Účastníci - pečují o svůj profil v sociálních sítích, navštěvují sociální weby (blogy, Twitter, Facebook, Google+, LinkedIn aj.).

4. Sběratelé - používají RSS zdroje, on-line hlasují o oblíbenosti stránek (například na Digg.com), stránky označují tagy (štítky) například na Delicious.com.
5. Kritici - publikují recenze a hodnocení produktů a služeb, komentují články na blozích jiných lidí, přispívají do on-line fór, přispívají či editují články ve wiki.
6. Tvůrci - publikují svoje blogy a webové stránky. Tvoří a na webu publikují, video, audio či hudbu. Píší a publikují články a příběhy na webech jiných lidí.

2.1 Trendy a výzvy

V současné době se nacházíme ve stádiu poměrně radikálních změn v přístupu k podnikovým aplikacím a jejich využívání. Uživatelé jsou stále častěji konfrontováni s novými rozhraními a formami výměny a sdílení informací. Pozadu v tomto trendu nezůstávají také firemní intranety. Jak popisuje Dion Hinchcliffe [6] opouštíme éru intranetu 1.0, který se ve své nejmodernější podobě zaměřil na samoobslužné aplikace, integraci aplikací a aplikace pro správu obsahu. Období intranetu 2.0 je více zaměřeno na sociální sítě, vzájemné vytváření obsahu a autonomní samostatností v jeho formách připojení uvnitř i mimo organizaci. Jak popisuje obrázek č. 1, tento trend již postupně nastal a bude se prosazovat ve stále větší míře. Cílovým stavem je pak sociální operační systém, který nabídne bezbariérové propojení mezi podnikovými aplikacemi a sociálními sítěmi.



Obrázek 1 - Etapy vývoje podnikových intranetů Zdroj: [6]

Na základě prováděných výzkumů [7], existuje pět základních trendů, které jasně dominují v implementacích nových intranetových řešení.

1. Intranet se stává vstupní branou do pracovního webu (základní rozhraní pro obsah, služby, nástroje a aplikace, které lidé potřebují ke své práci). K základním potřebám podniků a zvyšováním produktivity se přidává možnost komunikace.

2. Intranet se stává týmovou platformou, a to díky možnostem jeho rozhraní při řešení podnikových projektů, společně s budováním komunikačního rozhraní pro vzájemnou spolupráci zaměstnanců. Až 10% organizací tvrdí, že celý jejich intranet umožňuje vzájemnou spolupráci, 20% firem má integrovanou formu spolupráce na intranetu a 40% firem má prostředí na spolupráci zaměstnanců napojeno na intranet.
3. Intranet se stává platformou pro téměř "real-time" komunikaci, podílí se na zvýšení rychlosti kterou lidé komunikují a pracují zároveň. Až 40% procent lídrů, v případě implementace sociálních médií do intranetu, potvrdilo plné využití micro-blogovacích služeb.
4. Intranet je nyní nezávislé prostředí, které svou dostupnost rozšířilo mimo firemní zdi a kancelářské počítače. V rámci výzkumu 90% organizací potvrdilo, že je technicky možné přistupovat do intranetu z domova a 30% firem tvrdí, že pro mnoho zaměstnanců, kteří pracují z domova, je to již běžná praxe. V rámci mobilních platform až 7% firem optimalizovalo intranety pro přístup přes mobilní zařízení, jako jsou chytré telefony.
5. Intranet se stále více přímo zaměřuje na lidi. Je to platforma, kde se mohou lidé vyjádřit přímo k publikovanému obsahu, komunikovat s ostatními uživateli nebo začít budovat sítě a komunity. Tyto sítě je možné budovat mezi zaměstnanci nebo s firemními zákazníky a partnery.

2.2 Problematika měření využití sociálních sítí

V současné době je vnímání hodnoty ze sociálních médií především založeno na měkkých ukazatelích. V rámci podniků stále přetrvávají obavy ve způsobu získání zpětné vazby efektivnosti a využívání sociálních medií na intranetu. V žádném případě nelze hovořit o propracovaných metodikách měření návratnosti investic nebo stanovení profitu. Nejčastější problémy vyplývají ze zkušeností firem, které již do svého intranetu podporu sociálních sítí začlenily:

- Je těžké měřit sociální média prostřednictvím externích nástrojů, protože neexistuje podpora od ICT, pokud jde o integraci těchto nástrojů do intranetu.
- Sociální média byla spuštěna jako pilotní projekt, tj. bez širší diskuse o strategii. Proto je teď těžké začít měřit jejich celkovou efektivitu.
- Editor sociálních médií zpracovává report identifikující nejčastěji diskutovaná témata. Velmi složité vykazování relevantnosti obsahu a informací na portále.
- Firmy měří poměr počtu návštěvníků k počtu diskutujících, a tak vyhodnocují popularitu jednotlivých témat nebo diskusních skupin.

2.3 Přetrvávající obavy

U řady firem v České republice, také přetrvávají obavy z nasazení sociálních aplikací a jejich finančního přínosu pro společnost. Loňský průzkum společnosti Manpower, který zjišťoval, jak zaměstnavatelé v ČR a dalších 35 zemích vnímají přínos sociálních sítí, ukázal, že v ČR jsou sociální sítě vnímány především jako hrozba. Zaměstnavatelé se obávají buď ztráty produktivity zaměstnanců, nebo ztráty pověsti. [3]

Většina manažerů si již dnes uvědomuje, že je nutné sociální sítě minimálně monitorovat. Většina pochyb je možné shrnout do níže popsaných bodů.

- Nejistota ohledně skutečného přínosu pro společnost – neexistující metriky pro výpočet ROI nebo ekonomické výhodnosti využívání sociálních sítí na intranetových portálech.
- Riziko snížení produktivity (ztráta času) zaměstnanců – neexistující možnost monitorovat zaměstnance v rámci přispívání na sociální sítě. Velmi tenká hranice mezi osobním životem a firemní kulturou.
- Dohledatelnost informací - možnost zpětně dohledat vložené informace, respektive autora, který informace do systému zadal.
- Bezpečnost dat – velké riziko úniku citlivých informací a dat. Vzhledem k povaze fungování sociálních sítí existuje velká pravděpodobnost rychlého rozšíření takových to informací.
- Jazykové bariéry a nestabilní prostředí – některá rozhraní moderních on-line aplikací nemusí být připravena v českém jazyce. Toto je také spojeno s nestabilitou uživatelského prostředí, které je u on-line aplikací a sociálních sítí velmi proměnné.

3 Zkušenosti z implementace

V rámci sociálního intranetu je možné rozpoznat dva základní přístupy implementace nových aplikací a služeb do struktury stávajících intranetů.

Rychlá implementace - nutno najít způsob, jak překonat rizika spojená s implementací nejen nových nástrojů, ale i příslušných podnikových procesů.

Pomalá implementace - riziko ztráty zaměstnanců očekávajících, že inovace budou reflektovány i v interní komunikaci. Ztráta zákazníků, kteří jsou zvyklí na denní užívání nástrojů Webu 2.0.

Zkušenosti firem přinášejí důkaz o tom, že klíčová hodnota pro společnost spočívá v odbourávání bariér plynoucích např. z oficiální firemní hierarchie. Jednotliví zaměstnanci mohou generovat pro společnost přidanou hodnotu i mimo jejich hlavní obor činnosti. Další možností je tvorba a popis Wiki akronymů a specializovaných výrazů, které pomáhají novým zaměstnancům rychle se zorientovat ve společnosti a zapojit se do projektů.

Zajímavou zkušeností z implementace je fakt, že zaměstnanci se mnohem spíše zapojí do diskusí, pokud z toho vidí přímou výhodu. Samozřejmě pro sebe.[8] Velikým rizikem je nízká angažovanost zaměstnanců a vedoucích pracovníků při tvorbě obsahu a jeho následné aktualizaci. Hlavním důvodem tohoto neúspěchu je realizace těchto projektů bez jakékoliv strategie, cílů a téměř bez jakéhokoliv obsahu. Obsah je v rámci sociálních médií velmi důležitý prvek. Pokud chtějí firmy nalákat zaměstnance nebo své partnery na spolupráci v rámci sociálního intranetu, musí pro ně připravit kvalitní obsah a tento patřičně udržovat. Není možné pozvat partnery na spolupráci např. na Wiki projektu, aniž by byl vytvořen základní obsah nebo jeho struktura.

Zájem zaměstnanců o sociální média je také často způsoben efektem „viděl jsem tenhle skvělý nástroj na internetu“ a už se příliš nestarají, jaký bude mít přínos do jejich společnosti. Mladí zaměstnanci jsou často vedeni potřebou být „in“ a mít vše, co mají ostatní. V některých případech

existují skutečné výhody pro společnost, které pramení v rychlém zpřístupnění aplikace zaměstnancům, ale je obtížné je odlišit a vyčíslit.

Důvodem pro implementaci mohou být také negativní zkušenosti, které firmy se sociálními sítěmi mají. Firma zatím s výjimkou několika pilotních wiki projektů sociální média na intranetu nepoužívá. Nicméně odbor ICT připravil prezentaci pro management, kde byla zdůrazněna rizika plynoucí z neimplementování sociálních médií do intranetové sítě. Na příkladu Facebooku, byly ukázány formy příspěvků zneužívající jméno společnosti. Díky těmto informacím bylo rozhodnuto o implementaci, monitorování a vyhodnocování sociálních medií na týdenní bázi. [9]

Vliv sociálních médií na intranety byl podrobně zkoumán již od roku 2006 v rámci Global Intranet Strategies Survey [7]. V rámci výzkumu bylo prokázáno, že více než 60% organizací, které implementovaly sociální média, pozorují jejich výhody v následujících oblastech efektivního sdílení znalostí, lepší informovanosti zaměstnanců a větší zapojení zaměstnanců do firemních procesů. Více než 30% organizací dále uvádí, že došlo k rychlejšímu řešení problémů a rozhodování, snížené používání emailu a také odhalování doposud neznámých expertů.

3.1 Pravidla a zodpovědnost za sociální síť

Na základě špatné ekonomické situace a přetrvávající hrozby globálních ekonomických problémů, mají firmy momentálně jiné priority k řešení. Toto se odráží v neexistující strategii nebo strategických plánech na začlenění sociálních aplikací a služeb do firemních intranetů a extranetů. Iniciativy kolem implementace sociálních médií se tedy vynořují zevnitř společnosti od mladých lidí – řadoví uživatelé rozpoznají přínos nástrojů pro podnikání často dříve než management a dokáží je využít v interních procesech, jak uvádí [10] nebo [11].

Ve firmách je často vytvářena nová role pro aktivní přístup k řízení a správě obsahu uloženého na sociálních sítích - Manažer sociálních médií. Tato role je relativně nová, protože 65% organizací ji vytvořilo během posledního dvou let. Většinou je spojena i se správou intranetu nebo správou nástrojů pro spolupráci.

S novou formou vytváření obsahu je nutné stanovit nová pravidla a normy pro využívání těchto služeb. Pravidla pro užívání sociálních médií jsou založena především na důvěře a firemní kultuře jednotlivých firem. V rámci těchto pravidel pro uživatele je povoleno odstranit obsah, který byl definován jako nežádoucí. V organizacích musí existovat kodexy komunikace, které pokrývají komunikaci ve všech médiích. V neposlední řadě existují firmy, které sice pravidla pro sociální média mají, ale tvrdí, že nejlepší nástroj pro moderování je důvěra ve vlastní zaměstnance. Tyto firmy však většinou dodávají, že veškerá aktivita uvnitř intranetu je samozřejmě propojena s databází zaměstnanců.

Existence výše popsaných závazných pravidel pro publikování v sociálních sítích je v České republice spíše výjimkou. Většina firem nemá žádná pravidla a omezení, respektive ten, kdo využívá sociální aplikaci, si sám musí být vědom toho, co a jak by měl publikovat. Závazná firemní pravidla nejsou, což do prvního konfliktu nebo problému stačí. Tento stav platí jak pro firemní, tak soukromé účty zaměstnanců. [12]

3.2 Příklady z praxe

Nemělo by být žádným překvapením, že Microsoft SharePoint tvoří hlavní hnací sílu sociálního intranetu. Jak uvádí [2], ve skutečnosti 56% organizací s intranetem 2.0 využítí SharePoint

jako základní platformu. Dalšími nejčastějšími technologiemi jsou sociální sítě Facebook a Google+ (pro intranet 2.0 používány jako soukromé skupiny), dále pak WordPress a Blogger. V praxi neexistují žádní komerční dodavatelé softwaru, kteří mají dvouciferný podíl na trhu s podnikovým sociálním software. Nejbližším obchodním konkurentem Microsoftu SharePointu je IBM Connections s 6% respondentů na trhu.

Právě výše zmíněný software IBM Connections 3.01 využívá mikroblogy, wikis, komunity i aktivity pro spolupráci s klienty, partnery nebo zaměstnanci. Platforma postavená na bázi sociálních sítí nabízí především kompatibilitu napříč celou organizací. Její hlavní předností je možnost monitorovat a v reálném čase izolovat relevantní data z konverzací, postů a nahrávaných souborů. Toto online řešení umožňuje společně dosáhnout shody s firemními směnicemi a zároveň pracovat rychlostí, která je charakteristická pro sociální sítě [13].

4 Závěr

Intranety umožňují zaměstnancům komunikaci v reálném čase (web-conferencing, micro-blogging, apod.). Hlavní výhodou nově integrovaných služeb a aplikací je skutečnost, že přístup k těmto novým médiím je umožněn odkudkoliv - mimo budovu zaměstnavatele nebo z mobilních zařízení. Především mobilní zařízení jsou velmi vyhledávanou platformou pro aktualizace informací nebo jejich získání ve chvíli potřeby.

Stále platí, že ve většině podniků není vrcholové vedení dostatečně aktivní v prosazování sociálních médií do struktur firemního intranetu. Firmy si musí uvědomit, že úspěšné zavedení nástrojů a aplikací sociálních sítí se nerealizuje přes noc. Pilotní projekty mohou být krátkodobou záležitostí, ale adaptace sociálních sítí sebou přináší také změny ve firemní politice a kultuře. Tyto změny jsou vždy běh na delší trati. V této chvíli neexistuje jasná odpověď, co se týká délky implementace sociálních prvků do intranetových řešení. Lze však předpokládat, že na základě stávajících zkušeností, je implementace sociálních médií do interní komunikace záležitostí na 3-5 let! [10] Z tohoto důvodu, jakékoli otálení může představovat velké problémy v konkurenceschopnosti v budoucích obdobích.

Pro firmy je důležité se v sociálních médiích soustředit na nejpočetnější skupiny diváků, a uspokojovat jejich potřeby a touhy po autentických příbězích uvnitř společnosti, ze kterých vyrůstají pozoruhodné nápady nebo produkty. Kritici a tvůrci se přidají sami. Největší riziko spočívá v nezapojení se do sociálních sítí vůbec. Rezignace na komunikaci nebo alespoň monitoring sociálních sítí vede vždy k finančním ztrátám.

Literatura

- [1] MILLER, R. KHUDBUR, P. *Abeceda Enterprise 2.0* [Online] [cit. 5.9.2011]. URL <http://businessworld.cz/erp-bi-bpm/abeceda-enterprise-2-0-1710>
- [2] WARD, T. *The social intranet becomes reality* [Online] [cit. 15.9.2011]. URL <http://www.intranetblog.com/the-social-intranet-becomes-reality/2011/05/24/>
- [3] Redakce kariera.ihned.cz *Sociální sítě v pracovním procesu* [Online] [cit. 20.10.2011]. URL <http://kariera.ihned.cz/c1-52110270-socialni-site-v-pracovnim-procesu>
- [4] Server [socialbakers.com](http://www.socialbakers.com) *Czech Republic Facebook Statistics* [Online] [cit. 13.10.2011]. URL <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/czech-republic>

- [5] HROUDA, V. *Podnikatelská strategie pro sociální média* [Online] [cit. 8.10.2011]. URL <http://hrouda.blogspot.com/2009/01/podnikatelsk-strategie-pro-sociln-mdia.html>
- [6] HINCHLIFFE, D. *Social intranets: Enterprises grapple with internal change*. [Online] [cit. 1.10.2011]. URL <http://www.zdnet.com/blog/hinchcliffe/social-intranets-enterprises-grapple-with-internal-change/1410>
- [7] McCONNELL, J. *Re-shaping the intranet* [Online] [cit. 17.10.2011]. URL <http://netjmc.com/global-intranet-trends/2011-intranet-trends/re-shaping-the-intranet>
- [8] KASS, K. *A look at corporate intranet trends around the world* [Online] [cit. 11.9.2011]. URL <http://www.simply-communicate.com/news/social-media/look-corporate-intranet-trends-around-world>
- [9] HINCHLIFFE, D. *The "Big Five" IT trends of the next half decade: Mobile, social, cloud, consumerization, and big data* [Online] [cit. 1.10.2011]. URL <http://www.zdnet.com/blog/hinchcliffe/the-big-five-it-trends-of-the-next-half-decade-mobile-social-cloud-consumerization-and-big-data/1811>
- [10] NIELSEN, J. *Social Networking on Intranets* [Online] [cit. 8.10.2011]. URL <http://www.useit.com/alertbox/social-intranet-features.html>
- [11] VYŠEHRADSKÝ, J. *Sociální média v interní komunikaci* [Online] [cit. 7.10.2011]. URL <http://www.slideshare.net/Vysehrad/sociln-mdia-v-intern-komunikaci>
- [12] ZANDL, P. *Průzkum: Jak používají české firmy Twitter* [Online] [cit. 18.10.2011]. URL <http://www.lupa.cz/clanky/pruzkum-jak-pouzivaji-ceske-firmy-twitter/>
- [13] DOČEKAL, D. *IBM přichází s novým softwarem pro firemní sociální síť* [Online] [cit. 20.10.2011]. URL <http://www.feedit.cz/wordpress/2011/07/07/ibm-prichazi-s-novym-softwarem-pro-firemni-socialni-site/>

Kontakt na autory:

Ing. Martin Pochyla, Ph.D.

VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta

Sokolská tř. 33

701 21 Ostrava

Česká republika

email: martin.pochyla@vsb.cz

Krátká informace o autorech: Autor článku pracuje na VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta. Od roku 2000 je odborným asistentem na katedře Aplikované informatiky. V rámci doktorského studia se zabýval problematikou implementace servisně orientované architektury do podniku. V současnosti garantuje předměty související s informační podporou manažerů, návrhem internetových stránek a integrací podnikových aplikací v rámci servisně orientované architektury.

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ČASE KRIZE HUMAN RESOURCE DUNRING CRISIS

Marek TOMAŠTÍK

Fakulta logistiky a krizového řízení Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Anotace: *Personální politika firmy Baťa, a.s. Zlín výrazným způsobem pomohla k překonání období velké hospodářské krize. Výrazně pomohla nastartovat rozvoj firmy Baťa, a.s. pomocí svých progresivních metod, inovací produktů a moderními formami managementu.*

Abstract: *Bata's Personnel Policy significantly helped to overcome the Great Depression. Significantly helped triggering the development of Bata, and through its progressive methods, product innovation and modern forms of management.*

Klíčová slova: *psychotechnické zkoušky, osobní oddělení, personalista, krize,*

Keywords: *psychotechnical tests, personnel department, personnel officer,*

1 Lidské zdroje a krize

Řízení lidských zdrojů je dnes považováno za klíčový prvek pro úspěch firem. Úspěšné využívání lidského potenciálu ve firmě je jedním ze základních faktorů existence organizace. Práce managementu lidských zdrojů je nezastupitelná při řízení každé organizace v jakémkoliv období existence firmy. Lidské zdroje představují ze všech zdrojů organizace ten nejvýznamnější zdroj, který rozhoduje o jeho bytí či nebytí.

Vzhledem k nákladnosti výběru kvalitních pracovníků firmy musí organizace neustále usilovat o zkvalitňování a stabilizaci svého personálu tak, aby dokázala přežít i ta nejobtížnější období, kterými firmy během své existence procházejí. Úspěšné firmy se pak odlišují od těch méně úspěšných právě způsobem řízení lidského kapitálu a motivací pracovníků.

Řízení lidských zdrojů a systém jejich fungování v organizaci musí reagovat na objektivní podmínky tvořené vnějším podnikatelským prostředím, ale i legislativním rámcem, který reguluje pracovní vztahy. Řízení pracovníků v organizaci musí být v souladu se strategií firmy. Nestabilní vnější prostředí vyvolalo řadu nových požadavků na manažerskou práci. Do popředí se tak dostávají zvýšené požadavky na manažerskou práci: potřeba flexibility, adaptability, rychlé reakce na veškeré změny. Tyto vlastnosti pak již nebývají vyžadovány jen u vedoucích pracovníků, ale postupně jsou přenášeny na všechny pracovníky.

V období krize jsou kladeny na management firem velké nároky na jejich řídicí práci a kreativitu. Krize pak prokáže i správnost přístupu managementu k řízení firmy a zcela obnaží skryté problémy řízení. V období krize je nutné zmírnit negativní dopady využitím výhod ze strategických příležitostí, zároveň pak strategii firmy přizpůsobit nové situaci. Důležitým úkolem je především

udržet a motivovat kvalifikované a klíčové zaměstnance, kteří pro firmu v období opětovné konjunktury budou znamenat konkurenční výhodu a přinesou společnosti největší hodnotu. Mnoho organizací během krize se zaměřuje jen na krátkodobé a střednědobé aktivity, ale opomíjejí dlouhodobé příležitosti, kterými mohou dosáhnout významnějšího zlepšení výsledků společnosti. Vzhledem k tomu, že mzdové náklady se v organizacích obvykle významně podílí na celkových nákladech, a v kombinaci s oslabující poptávkou po produkci a službách jsou tak zaměstnanci v případě snižování nákladů propouštěni jako první. Jako rychlý způsob snížení nákladů se nabízí pozastavení rozličných zaměstnaneckých benefitů, příspěvků, restrukturalizace pracovních míst a snižování počtu zaměstnanců. Kromě propouštění a snižování benefitů se krize v oblasti lidských zdrojů projevuje například také významným omezováním nákladů na vzdělávání a osobní rozvoj. V období krize je velmi výrazně vidět, že velikost personálních nákladů ovlivňuje negativně náklady organizace a její konkurenční schopnost. Snižování rozpočtu v oblasti lidských zdrojů sice krátkodobě generuje úsporu, ale ve střednědobém a dlouhodobém horizontu může vést k výrazným ztrátám projevujícím se ve výkonu organizace.

1.1 Lidské zdroje a krize ve firmě Baťa

Významnou československou firmou, která prošla velkou hospodářskou krizí a navíc velmi posílena, byla firma Baťa, a.s. Zakladatel firmy Tomáš Baťa neměl při řízení firmy jednoduchou cestu, neboť s první krizí se setkal hned po roce založení své firmy. Po válce firmu zasáhla poválečná krize, kdy vybudoval nové přístupy k řízení podniku. Konec poválečné krize ve firmě Baťa je znám přesně 1. září 1922, kdy Tomáš Baťa snížil ceny obuvi o 50 % a mzdy ve firmě o 40 %. Tímto zcela originální krokem získal velkou konkurenční výhodu před ostatními výrobci obuvi.

Krize, která potkala firmu Baťa na přelomu dvacátých a třicátých let však byla zcela něčím jiným. Zejména svým rozsahem a hloubkou výrazně ohrožovala existenci firmy. Krize navíc zasáhla firmu Baťa ještě o mnoho měsíců dříve než ostatní české firmy. Důvod byl ten, že firma byla zaměřena výrazně proexportně. Tomáš Baťa hledal nové trhy a připravoval ještě větší racionalizaci výroby, ale i prodeje. Tomáš Baťa všechny krize firmy řešil vyšší racionalizací výroby a inovativním přístupem k zaměstnancům. Po vzniku Československa spolupracoval s brněnským Psychotechnickým ústavem při Masarykově akademii práce, který spoluzaložil. Důvodem této podpory bylo neustálé hledání správných zaměstnanců na určené místo a míru motivace. Tomáš Baťa si založil v roce 1925 svou vlastní psychotechnickou laboratoř, která se stala jednou z mnoha faktorů, které výrazně zkvalitnily personální práci ve firmě.

Osobní oddělení, které řídilo personální práci ve firmě, svým rozsahem prací zasahovalo do všech oddělení firmy. Řídilo racionalizaci a provádělo pokusy s racionalizací výroby a zároveň psychologickými faktory motivací. Definovalo nové směry v motivování zaměstnanců firmy. Osobní oddělení vypracovalo během dvacátých let na svou dobu velmi moderní způsob řízení personální práce, (v dnešním slovníku: „řízení lidského kapitálu“). Firma Baťa využívala při řízení svých spolupracovníků téměř většinu dnes známých principů personální práce. Politiku personální práce vykonávali přímo na pracovišti osobní referenti, kteří byli na tyto pozice pečlivě vybíráni z řad zaměstnanců firmy.

Osobní oddělení firmy Baťa bylo svým způsobem práce a znalostmi a technikami personální práce v čele evropských firem. Správa závodu definovala funkci osobního oddělení takto: „*Úkolem osobního oddělení bylo plánovat, řídit, koordinovat všechny činnosti a činitele podniku, kteří přispívají*

*k uskutečnění nejvyšších cílů závodní organizace s nejmenší námahou a obtížemi, obživujícím duchem spolupráce a s náležitým ohledem na skutečné blaho všech členů podniku.*¹ A název osobní oddělení charakterizuje „část závodní organizace nadanou poradními, exekutivními a operačními povinnostmi spadajícími do oboru personálního.“² Na správné činnosti osobního oddělení závisela podle představitelů firmy zaměstnanost, zdraví a bezpečnost, výcvik a jiné důležité věci týkající se zaměstnanců. Osobní oddělení mělo neustále na mysli blaho zaměstnanců. Aktivity osobního oddělení byly považovány za nejdůležitější funkci organizace firmy s velkou odpovědností za správný a ekonomický chod podniku. Osobní oddělení mělo stát pevně na svých zásadách i v období dynamicky se měnících sociálních poměrů. Mělo rozvíjet nové zjištěné potřeby a standarty: vzdělání a zajištění. Mělo stabilizovat pracovní sílu. Osobní oddělení nepřispívalo bezprostředně ke konečnému výsledku firmy, ale významně nepřímou přispívalo k vytváření přidané hodnoty a konkurenční výhody. Snižovalo náklady na pracovní sílu tím, že provádělo kvalitní výběr, který zabraňoval fluktuaci pracovních sil. Dále výběrem vhodných školení pomáhal zvyšovat kvalifikaci pracovníků. Tato činnost se pak odrážela v konečném výsledku firmy. Osobní oddělení se staralo, aby mzdy byly vyšší, než byl všeobecný standart.

V době velké hospodářské krize vykonalo osobní oddělení velkou práci při řízení podnikatelských aktivit firmy Baťa nejen v Československu, ale hlavně na celém světě. Tato krize vytvořila zcela nové příležitosti rozvoje firmy tak, že firma začala podnikat ve většině států světa. Stala se jednou z prvních globálních firem na světě a to se všemi důsledky, které taková expanze přináší.

Zcela nová strategie firmy a inovativní produkty vyžadovaly nové pracovníky, kteří by byli schopni obstát zcela novým výzvám. Proto bylo nutné vybírat nové pracovníky, kteří by tyto předpoklady splnili. Kromě zdokonalení výběrového řízení, začalo osobní oddělení firmy Baťa více používat k výběru spolupracovníků psychotechnické zkoušky. Psychotechnické zkoušky však byly jen pomocnou činností při výběru zaměstnance.

1.2 Psychotechnické zkoušky

Péče o zaměstnanost zahrnovala všechnu práci, věnovanou opatrování, náležitému vedení a udržování ochotných a výkonných zaměstnanců. Povinností osobního oddělení pak bylo ovlivňování myšlení vedení závodu tak, aby ve svém rozhodování bralo v úvahu také stanoviska pracovníků. Osobní referent proto musel být „zástupcem“ zaměstnanců.³

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem bude vyhovovat nejen požadavkům výroby, ale také ideji spolupráce a zdravých mezilidských vztahů. V této fázi výběru budoucích pracovníků hrály velkou roli psychotechnické zkoušky.

Psychotechnické zkoušky byly ve větší míře použity během první světové války ve většině bojujících armád, když se snažili generálové rozdělit brance podle jejich schopností. Metodologie zkoušek se tak zdokonalila a ve dvacátých letech se psychotechnické zkoušky prosadily v průmyslu.

Tomáš Baťa pravděpodobně měl vědomosti o použití psychotechnických zkoušek za první světové války v rakousko-uherské armádě. Nemáme však doloženo, že by Tomáš Baťa použil psychotechnické zkoušky ještě v době války. O prvním použití psychotechnických zkoušek ve firmě Baťa existují zmínky až z roku 1921, kdy T. Baťa nechal ve firmě provést psychotechnické zkoušky

brněnským Psychotechnickým ústavem Masarykovy akademie práce. Toto zkoumání se pak pravidelně konalo každý rok. Tomáš Baťa si uvědomoval význam těchto zkoušek, a proto s Psychotechnickým ústavem nadále spolupracoval, protože se snažil připravit osobní referenty a celé osobní oddělení na novou formu práce pásové výroby, která vyžadovala mnoho nových věcí od pracovníků, zejména rytmický a stálý výkon a týmového ducha.

Psychotechnické zkoušky, které bychom mohli dnes nepřesně nazvat psychologickými testy, byly škálou testů nejrůznějšího zaměření a nejrůznější platnosti a spolehlivosti. Hrály velkou roli během výběru pracovníka, ale jejich výsledky nebyly jediné, které rozhodovaly o úspěšném přijetí pracovníka.

Ve firmě Baťa byly definovány jako „zkoumání podmínek, které odhalují pravý charakter člověka v poměru k nějaké zvláštní vlastnosti.“ Nebo jinými slovy se jedná o „zkoumání lidí v poměru k jejich práci a výkonu.“⁴

Psychotechnické zkoušky začaly být provozovány v továrnách, protože se statisticky začalo v hromadné výrobě ukazovat, že klasický výběr zaměstnanců má malou spolehlivost a objektivnost a podléhal hodně náhodě. Zatímco zkoušky měřily nadání a schopnosti uchazeče. Byly velmi variabilní a v každé továrně se musely upravit, jinak neplnily to, co se od nich očekávalo. Byly, až na první rok zavádění, poměrně levné a rychlé. Po zaběhnutí mohly vybrat vhodné uchazeče až z 500 kandidátů denně, což stará metoda neumožňovala. Také zkoušky šetřily továrně hodně financí na zapracování nevhodných zaměstnanců, kteří přesto byli do firmy přijati. Přesnost psychotechnických zkoušek se úměrně zvyšovala jejich častým používáním.

Psychotechnické zkoušky automaticky nezaručovaly správný výběr zaměstnanců. I nejlepší adept ve zkouškách nebude motivován, když nebude mít kvalitní pracovní podmínky, správnou motivaci a cíl závodu, školení a zaučování v továrně. Proto osobní oddělení muselo zajišťovat, aby nový pracovník měl všechno v pořádku.

U pracovníka se sledovalo pět složek „duševní kvalifikace“:

1. inteligence,
2. osobnost,
3. vědomosti,
4. zájem,
5. zvláštní schopnosti.

Záleželo však na osobním referentovi, jak dokázal tyto složky pracovníka vyhodnotit, protože pracovník mohl vynikat v jedné složce, ale v dalších mohl být i defektním.

Základní otázka psychotechnických zkoušek byla: „*Jaký druh práce může uchazeč nejlépe provádět?*“

Psychotechnická zkouška byla považována jen za mechanickou, neměla budovat morálku uchazeče. Její výsledky musely být jen dodatkem, ne základem přijímacího rozhovoru. Dávaly trvalejší výsledky než mohly poskytnout odhady používané při výběru zaměstnanců. Tyto výsledky neposkytovaly ani psychotechnické zkoušky, které nebyly prováděny dle standardů.

Psychotechnické zkoušky musely být prováděny v klidné místnosti s dobrým osvětlením, kam nikdo nemohl během průběhu zkoušení vstoupit. Dále musel uchazeč sedět u pohodlného psacího stolu na dobré židli. Uchazeč měl být psychicky vyrovnaný, pokud nebyl, měl jej osobní referent uklidnit. Referent měl během zkoušek plnit vše dle pokynů osobního oddělení. Referent měl během zkoušky svého uchazeče sledovat a zaznamenávat jeho chování a reakce během zkoušky.

Referent uchazeče sledoval během celého průběh zkoušek.

Před zkouškou při udělování instrukcí referent sledoval na uchazeči tyto vlastnosti:

- zda pozorně naslouchá a dívá se na referenta,
- zda se rozhlíží se po místnosti,
- zda klade otázky,
- zda se na nic neptá,
- jak rychle se dává do práce,
- zda se váhá pustit do práce,
- zda se chová tak, že zkouška je snadná nebo obtížná.

Při zkoušce sledoval referent:

- zda začíná s váhavostí nebo váhá,
- zda pracuje zkusmo,
- zda vypadá zaskočeně,
- zda se dívá upřeně na úkol,
- zda bývá obtížně rozptýlen nad úlohou,
- zda pracuje nemotornými pohyby,
- zda pracuje pomalu či rychle,
- zda pracuje jistě a klidně,
- zda pracuje nervózně,
- zda zpočátku pracuje pomalu a posléze rychleji,
- zda zpočátku pracuje rychleji a pak jeho tempo ochabuje,
- zda pracuje systematicky,
- zda je jeho práce nedbalá,
- zda nechává věci používané během zkoušky na jednom místě,
- zda nepřestává pracovat při těžkostech,
- zda žádá pomoc, když se dostane do nesnází,
- jak rychle překonává pomalou část.

Po vykonané zkoušce sledoval referent na uchazeči:

- zda je uchazeč vážný,
- zda je hravý,
- zda se držel pokynů,
- zda kritizuje zkoušku,
- zda mlčí,
- zda uklízí věci, které používal,
- zda mluví o chybách, kterých se ve zkoušce dopustil,
- zda se snaží vysvětlit své chyby.

Osobní referent, aby dokázal obsáhnout všechny tyto činnosti, musel projít mnoha kurzy a musel dokázat poměrně velkou odbornost a zkušenost. Většinu zkoušek ale dělali pracovníci psychotechnického ústavu, kteří většinou vystudovali psychologii. Osobní referenti výsledky zkoušek používali pro potřeby závěrečných pohovorů s uchazeči.

V psychotechnické laboratoři firmy Baťa se používalo více psychotechnických testů:

- test firmy Pirelli, zaměřený na fyziologii práce,
- test ústavu práce profesora římské královské univerzity Ponza v Římě – biotypologický,
- test francouzského ústavu práce,
- test Bourdonův,
- test Institutu J. J. Rousseau des Science de L` Education,
- test Institutu für Betriebswissenschaft v Zürichu,
- bratislavský test.

Psychotechnická laboratoř zkoušela mnoho testů, nejvíce se osvědčil bratislavský test. Na tomto testu spolupracovali také pracovníci firmy Baťa. Je velmi podobný současným psychologickým testům, používaných i v současných přijímacích pohovorech. Je zaměřen hlavně na zjišťování inteligence a celkového inteligenčního profilu zkoumaného. Je postaven tak, aby jej mohl kdokoliv z uchazečů, který ukončil základní školu, bez problémů udělat.

Pokud osobní referenti hledali pro určitou práci vhodného člověka, nešlo jim při tom o inteligenci nejvyšší, ale o inteligenci nejvhodnější. V osobním oddělení se osvědčil přístup, že v určitých skupinách pracovali lidé s určitou inteligenční úrovní. Uchazeči, kteří měli inteligenci nižší, než bylo osobním oddělením vyzkoušeno, nemohli dostat takové pracovní místo, i když byli manuálně zruční a tuto práci se bez problémů naučili. Osobní referenti takovým uchazečům nedůvěřovali.

Podívejme se nyní na vztah mezi inteligencí a povoláním k této inteligenci přidělené.

Tab. 1 Vztah mezi inteligencí a povoláním. Zdroj PAS Osobní oddělení, II/3, K 1325.

IQ	Popis
IQ do 66	Lidé, kteří jsou většinou nezaměstnatelní nebo schopni jen pro nahodilé, úplně jednoduché práce. Mezi nevybranými uchazeči se jich vyskytovalo 1 - 2 %.
IQ 66-75	Povolání nevyžadující předběžného školení a příležitostné práce: nádeníci, kočí, poslíčci, sluhové. Mezi nevybranými uchazeči se jich vyskytovalo 5 - 7 %.
IQ 76-85	Snadná řemesla vyžadující zcela šablonovitých výkonů a malé samostatnosti; většina továrních povolání, samostatné živnosti se zcela jednoduchým provozem. Mezi nevybranými uchazeči se jich vyskytovalo 9-11 %.
IQ 86-95	Řemesla: samostatné živnosti, nevyžadující většího rozhledu, ani podnikavosti, řidiči motorových vozidel, prodavači. Mezi nevybranými uchazeči se jich vyskytovalo 17-21 %.
IQ 96-105	Povolání vyžadující předběžné školení, která byla spojena s dozorem nad prací jiných: menší obchodní podniky, přední dělníci, strojníci, tovární mistři. Mezi nevybranými uchazeči se jich vyskytovalo 21-30 %.
IQ 106-115	Povolání s přímou účastí na řízení celkového pracovního procesu, dílenští inženýři, představení v kancelářích a v obchodních odděleních, samostatní referenti. Mezi nevybranými uchazeči se jich vyskytovalo 19-23 %.
IQ nad 116	Povolání akademická, vedoucí místa v obchodu, a průmyslu vyžadující vysoký stupeň abstraktního a koncepčního myšlení. Mezi nevybranými uchazeči se jich vyskytovalo 6 %.

Samotné zjišťování inteligence ještě nezařadilo uchazeče na odpovídající místo. Osobní referenty pak zajímaly především duševní složky, které se bezprostředně týkaly samotné práce. Např. jednalo-li se o člověka s impulsivním pracovním tempem, který se do práce žene s velkou rychlostí, ale pak snadno podléhá psychické a fyzické únavě, nebo jde-li o člověka houževnatého, který sice nezačne hned s největším tempem, ale soustavně se práci přizpůsobuje, svůj výkon zlepšuje a ukazuje dostatečnou vytrvalost. Sledovalo se také, zda je pracovník při práci pečlivý nebo se jedná o pracovníka, jemuž na práci nezáleží. Důležité bylo také zjišťování stejnosměrnosti výkonu nebo výkyvů ve výkonu člověka. K tomuto sloužily speciální testy na dílně.

Osobní referenti, podobně jako dnes personalisté, věděli, že požadavky různých prací a různých úkolů na smyslovou obratnost se od sebe značně liší. Některé pracovní úkony vyžadovaly kvalitní zrak (rozlišování velikosti a vzdálenosti, rozlišování barev), jiné úkony zase vyžadovaly hmat, jiné dobrý čich, sluch, rychlost, pozornost, technický smysl, fyzickou zdatnost, hbitost a jemnou motoriku prstů, houževnatost, prostorovou představivost atd. Největší požadavky se kladly na duševní zdatnosti v povoláních, kde docházelo k neustálým změnám situací a kde bylo třeba neustále hledat nové cesty, jak ve výrobě, tak organizaci či prodeji.

Dále účastníci psychotechnické zkoušky procházely testem dušení pohyblivosti a přizpůsobivosti měnícím se úkolům v dané práci, což se dělalo testem číselných řad. Zkoušený měl za úkol přeškrtnout čísla, která byla před každým řádkem předepsána tak, že se řádek od řádku stále měnil.⁵

Osobní referent nesměl zapomínat na to, že uchazeč je jedinečnou osobností – individuem. Musel hledat a respektovat dispozice uchazečů či pracovníků. Tu definovali jako „*podstatou jednotné struktury, jež je základem každé osobnosti.*“⁶ Dispozice bylo potřeba systematicky objevovat a rozvíjet, aby přinesly užitek, jak pracovníkovi, tak firmě.

Na výkon měl vliv také **charakter**, který byl dělen na:

- **pozitivní** – píle, svědomitost, vytrvalost apod.
- **negativní** – lenost, nesvědomitost, nestálost apod.

Osobní referent musel být praktik, který však do hloubky nestuduje nejmodernější trendy v psychologii. Musel rychle rozhodnout, jaký charakter měl určitý jedinec a zda-li jeho charakterové vlastnosti zaručí úspěch v určitém povolání. Musel provádět pozorování charakteru a temperamentu na vědeckém základu a všiml si tělesného výrazu – tělesné konstituce, motoriky, mimiky a také písemného projevu uchazeče. Tyto pohyby mnoho vypovídaly o psychickém tempu celé osobnosti.

Ve třicátých letech se i v praxi osobního oddělení prosadila tehdy módní biotypologie. Ve firmě Baťa byla používána Kretschmerova konstituční typologie rozlišující člověka tři stavby těla: astenik, atletik, pyknik. Také byla ještě používána klasická dělení osobnostních typů: sangvinik, choleric, melancholik, flegmatik. Podle typologie se pak určovaly charakterové vlastnosti uchazeče a jeho temperament. Tyto výsledky pak pomáhaly s určením uchazeče pro určitý typ práce.

Lidé se velmi od sebe liší, tělesnou konstitucí, vytrvalostí, obratností, inteligencí a jinými vlastnostmi důležitými pro práci v továrně. Každý osobní referent na základě svých zkušeností musel na základě výsledků psychotechnických zkoušek najít souhru všech osobností při výrobě.

Najít správného pracovníka, který za co nejkratší dobu docílil nejlepších pracovních výsledků, bylo nejdůležitějším úkolem osobního referenta. Tím se mělo zabránit zařazení neschopných pracovníků do pracovního procesu, což by způsobovalo velké ekonomické ztráty.

Závěrem je třeba říci, že psychotechnické zkoušky nebyly mezi pracovníky moc oblíbené. V archívních materiálech je mnoho důkazů této nespokojenosti. Přestože osobní referenti se snažili pracovníkům vysvětlit jejich význam a také, že jsou pro dobro pracovníků samotných, pracovníci se těchto zkoušek stále obávali.

Závěrem

Vedení firmy Baťa bylo velmi progresivní ve svých činnostech. Tomáš Baťa bral krizi jako příležitost. Známou je jeho cesta do Indie, kde získával zakázky pro svou firmu. Tato cesta

odstartovala změny ve firmě a její postupnou přeměnu ve firmu s globálním dosahem. Způsob výběru zaměstnanců se stal vzorem i pro další firmy v Československu a střední Evropě. Psychotechnické zkoušky se staly významnou součástí při výběru zaměstnanců na pracovní místa a také jejich hodnocení během pracovního zařazení. Firma Baťa si vypracovala svůj systém výběru zaměstnanců, ale také formu psychotechnických zkoušek. Forma psychotechnických zkoušek byla know how firmy Baťa. Aplikace psychotechnických zkoušek výrazně omezily riziko výběru nevhodných kandidátů na pracovní pozice. Firma Baťa se zdokonalenou personální prací dosáhla v období krize mimořádných hospodářských výsledků. Svým způsobem řešení krize je vzorem a inspirací i pro současné naše firmy.

Literatura

- [1] LEHÁR, B. *Dějiny Baťova koncernu (1894-1945)*. Vydání první. Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1960. 298 s. Bez ISBN.
- [2] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] BAŤA, J. Spolupráce. Výbor z článků a projevů v letech 1920 – 1936. Zlín 1936.
- [5] BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. 4.vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně a Zlínský kraj, 2002. 218 s. ISBN: 80-7318-103-7.
- [6] CEKOTA, A. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Vydání první. Canada: Sixty-Eight Publishers, Corp., 1981. 371 s. ISBN 0-88781-109-4.
- [7] ČIPERA, D. *Tomáš Baťa (1876-1932)*. Zlín: TISK, 1942.
- [8] ERDÉLY, E. *Baťa – Švec, který dobyl světa*. Zlín: Archa, 1990. Vydání první. 192 s. ISBN 59-078-90.
- [9] GARLÍK, V. *Baťovy závody, organizace a řízení do roku 1939*. Praha: Svoboda, 1990. ISBN: 59-078-90.
- [10] HODAČ, F. *Účast zaměstnanců na zisku*. Praha, 1940. JANDA, B. *Encyklopedie výkonnosti, Člověk*, svazek první. Vydání první. Praha: SFINX, Pod protektorátem Masarykovy akademie práce., 1934. 626 s.
- [11] KŘEČEK, S. *Pracoval jsem u Baťů*. Vydání první. Praha: Český komitét pro vědecké řízení, 1992. 241 s. ISBN 80-02-00938-X.
- [12] LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. 2.vyd. Uherské Hradiště: ROMA, 2007. 143s. ISBN 978-80-903808-4-4.
- [13] NÁDVORNÍK, J. a kol. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, 1990. 152 s.
- [14] TOMAŠTÍK, M., Management firmy Baťa do roku 1918. In: Sborník referátů z konference Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody. Zlín 2001, s. 138-147.
- [15] TOMAŠTÍK, M., *Výroba, řízení a technický rozvoj obuvnické výroby u firmy Baťa, a.s.* Zlín. 19. Seminář pro podporu výuky dějinám věd a techniky na českých a slovenských vysokých a středních školách, Praha NTM 2002.

[16]LÁDOVÁ, J., TOMAŠTÍK, M., Baťův systém řízení. In *Sborník konference Tomáš Baťa – doba společnost. Sborník příspěvků ze stejnojmenné konference, pořádané ve dnech 30.11.-1.12.2006*, Brno 2007, s. 81 – 86.

Poznámky:

- 1 MZA,PAS, II/2 K 1313.
- 2 Tamtéž.
- 3 Měl tak zabránit nástupu lidí ve vyznávání třídního boje. MZA, PAS II/4, 1226.
- 4 PAS II/2, Osobní oddělení K 638.
- 5 MZA, PAS, fond Baťa, II/3, K 1048.
- 6 MZA, PAS osobní oddělení II/3, K245

Kontakt na autory:

Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.
Fakulta logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně
Studentské náměstí 1532
686 01 Uherské Hradiště
Česká republika
email: mtomastik@flkr.utb.cz
www.flkr.utb.cz

Krátká informace o autorech:

Marek Tomašík (*1973) působí jako odborný asistent na Fakultě logistiky a krizového řízení UTB ve Zlíně. Ve své pedagogické a vědecko-výzkumné práci se zaměřuje na oblast managementu, provozního a produktového managementu. Dále se věnuje dějinám managementu a výrobních systémů. Pravidelně publikuje a výsledky prezentuje na odborných konferencích.

SEGMENTÁCIA POUŽÍVATEĽOV SOCIÁLNYCH SIETÍ SEGMENTATION OF SOCIAL NETWORKS' USERS

Mária ROSTÁŠOVÁ, Alena CHRENKOVÁ

Žilinská univerzita v Žiline

Anotace: Príspevok zahŕňa stručný teoretický vstup do problematiky segmentácie, ako významného procesu v algoritme marketingových činností. Monitoruje možné prístupy k segmentácii používateľov sociálnych sietí. Pre vytvorenie charakteristík jednotlivých segmentov používateľov sociálnych sietí v Slovenskej republike uvádza stručné výsledky sekundárneho výskumu zameraného na vývoj počtu používateľov vybranej sociálnej siete. Príspevok uvádza aj výsledky primárneho prieskumu uskutočneného na vzorke respondentov spadajúcich do najpočetnejšieho segmentu používateľov sociálnej siete. Cieľom výskumu bolo napríklad zistenie miery intenzity používania sociálnej siete, využívanie pripojenia prostredníctvom mobilného zariadenia, využívanie funkcií sociálnej siete a pod. Na základe výsledkov je následne vytvorená kategorizácia používateľov sociálnej siete a ich stručná charakteristika, ktorá môže napomôcť k hlbšiemu poznaniu používateľov, ktoré tvorcovia obsahu môžu úspešne využiť pre naplnenie špecifických požiadaviek svojich zákazníkov – používateľov sociálnych sietí.

Abstract: The article contents brief theoretical input into segmentation as important process in the algorithm of marketing activities. It monitors possible approaches to the segmentation of social networks' users. In order to define characteristics of particular segments of social networks' users in the Slovak republic, it summarizes results of secondary research focused on the development of number of selected social networks' users. The article presents also results of primary research realized with respondents from the largest segment of users. Main aims of research were focused on intensity of utilization of selected social network, connection through mobile devices, utilization of social network's functions etc. Based on these results, there is designed categorization of social networks users and their brief description, which can help to deeper knowledge of social network users and successfully meet the specific requirements of its customers.

Klíčová slova: segmentácia, používateľ sociálnej siete, komunikácia, Facebook.

Keywords: segmentation, social network user, communication, Facebook.

Afiliace ke grantu: VEGA 1/0730/11 Využitie a riadenie sietí sociálnych vzťahov v marketingu poštových, telekomunikačných, bankových a vzdelávacích služieb

1 Úvod

Segmentácia trhu má kľúčovú úlohu v marketingu. Je výsledkom procesu analýzy, ale aj východiskom marketingových úvah. Segmentácia je nástrojom rozlíšenia potrieb zákazníkov a prostriedkom na odhalenie podnikateľských príležitostí. Je významným pomocníkom pri vývoji nových produktov a pri navrhovaní distribučnej, cenovej a komunikačnej politiky. Rozčlenenie trhu na menšie homogénne časti umožňuje pružne reagovať na zmenu v trhovom dopyte. Každá firma, ktorá chce dosiahnuť na trhu úspech, si musí stanoviť ako hlavnú prioritu spokojnosť zákazníka. Preto sa častým dôvodom segmentácie je cieľ, že je lepšie uspokojiť časť trhu, ako zle uspokojiť celý trh. [3]

Existujú dve premenné, ktoré umožňujú segmentovať prehľadne a efektívne. Sú to **potreby** a **profily**. Základom je rozdeliť heterogénny trh na homogénne skupiny zákazníkov tak, aby mali rovnaké alebo výrazne podobné potreby. Títo totiž hľadajú podobný úžitok a je pravdepodobné, že budú približne rovnako reagovať na konkrétne marketingové aktivity. Druhou premennou je profil zákazníkov. Profil obsahuje deskriptívne vlastnosti zákazníka, ktoré je možné zmerať - napríklad príjem, vek, národnosť, geografické umiestnenie a pod. Ideálnou kombináciou je využitie oboch segmentačných premenných, t. j. najprv zrealizovať segmentáciu podľa potrieb a následne, pre každý takto získaný segment, definovať jeho profil. [2]

Pri segmentácii trhu možno využiť niekoľko základných smerov. K segmentácii možno pristúpiť buď **intuitívne** – na základe skúsenosti alebo **systematicky**, t. j. deduktívne – pozorovaním správania ostatných trhových subjektov a/alebo induktívne, kedy ide o vlastnú snahu vymedziť trhové segmenty. Vtedy rozlišujeme **segmentáciu a posteriori** (pozorovaním minulého správania) alebo **segmentácia a priori** (výber kritérií, ktoré umožňujú vytvoriť homogénne skupiny a analýza rozdielov v správaní medzi skupinami). Konceptia segmentácie je jednoduchá. Jej aplikácia však v sebe zahŕňa značné problémy. Hlavný problém vyplýva z faktu, že segmentácia je procesom dvojakého smerovania: od trhu k firme a od firmy k segmentu. Z toho hľadiska existuje niekoľko etáp, ktoré sú nevyhnutné na definovanie stratégie segmentácie. Je potrebné:

- definovať celkový trh, na ktorom chce firma pôsobiť;
- identifikovať dostatočne veľké homogénne skupiny zákazníkov, pokiaľ ide o úroveň potrieb a želaní;
- určiť profil segmentov, vymedziť profil každého segmentu v zmysle jeho odlišných postojov v správaní, v demografických a psychografických charakteristikách;
- vykonať analýzu veľkosti segmentov trhu – hodnotiť ziskový potenciál, ktorý predstavuje segment pre firmu;
- vypracovať marketingový mix schopný reagovať na špecifické potreby cieleného segmentu resp. segmentov;
- spájať cieľové trhové segmenty (v prípade veľkého počtu definovaných segmentov). [3]

Fenomény ovplyvňujú ľudstvo od prvopočiatkov, len s dobou rastie ich technická dokonalosť a vplyv na spoločnosť. Súčasou jednotkou vo svojej kategórii sú **sociálne siete**. Zjednodušene by sa dalo povedať, že ide o World Wide Web ľudí – mapu zostavenú stránkami sociálnych sietí ako sú Facebook, LinkedIn a Hoocer's Connect, ktorá ukazuje každú osobu na internete a spôsob, akým sú osoby prepojené. Sociálne siete sú pre ľudí tým, čím je World Wide Web pre stránky s hypertextovými odkazmi, tzn. pre organizovanie, filtrovanie a spájanie. Keď sa teraz všetky prístroje a obsahové stránky prepájajú, ďalšia digitálna revolúcia bude spočívať v zachytávaní a využívaní informácií o tom, ako sú prepojení jednotlivci. [4]

Predstava o internetových sociálnych sieťach sa často synonymicky spája predovšetkým s globálne úspešnou sieťou Facebook.com, ktorá je, čo do počtu používateľov, najväčšou na svete. V univerze obrovského množstva sociálnych sietí na národných/štátnych, ale aj globálnych úrovniach existuje niekoľko kategoriálnych spojív medzi nimi (napr. nový marketingový model, definícia systémového rámca, interakcia a pod.), k najdôležitejším možno zaradiť vyjadrovacie prostriedky, ktoré ponúkajú a spôsoby, ako nové komunikačné situácie, ktoré prinášajú, menia uhol pohľadu ich používateľov na nové možnosti (seba)vyjadrenia sa. [5]

Z hľadiska sociológie hovoríme o sociálnych sieťach ako o množine sociálnych subjektov (uzly, siete, jednotlivci, organizácie), ktoré sú prepojené jedným alebo viacerými špecifickými druhmi vzájomnej závislosti, ako sú zásoby, vízie, nápady, priateľstvo, príbuzenstvo, odpor, konflikt, výmena obchod a pod. Analýza sociálnych sietí ukazuje sociálne príbuzenstvo medzi uzlami a väzbami. Uzly sú individuálni účastníci a väzby sú vzájomné vzťahy medzi týmito účastníkmi. Existuje množstvo

rôznych druhov závislostí medzi uzlami daných sociálnych sietí. Vo svojej najjednoduchšej forme sú sociálne siete mapou všetkých možných, dostupných závislostí medzi jednotlivými uzlami. [9]

Väčších i menších sociálnych sietí už v súčasnosti funguje vo svete niekoľko desiatok. Existujú medzi nimi síce rôzne významnejšie či menej dôležité odlišnosti, avšak základné funkcie majú väčšinou veľmi podobné. Patria medzi ne nasledovné atribúty:

- profily,
- existencia inštitútu odporúčania, resp. pozvánka pre vstup do siete,
- databáza priateľov (dostupná väčšinou len členom siete či skupiny),
- možnosť diskutovať s členmi siete/skupiny,
- možnosť zdieľať s členmi siete/skupiny rôzne materiály (hyperlinky, texty, fotky, hudbu, videá a pod.). [7]

V dnešnej dobe, keď internet je hybnou silou sveta, existuje množstvo druhov sociálnych sietí, ktoré sú rozdelené do skupín:

- **informačné** - tieto sociálne siete sú zväčša zložené z ľudí, ktorí hľadajú odpovede na každodenné problémy. Tieto komunity sú často spojené s firmami, ako sú banky, maloobchodníci a iné spoločnosti, ktoré sú prostredníctvom sociálnych sietí spojené so svojimi zákazníkmi a komunikujú s nimi;
- **profesijné** - sú to také sociálne siete, ktoré zamestnancom pomôžu pokročiť vo svojej kariére alebo odvetví. Tieto sociálne siete sa zväčša vytvárajú v podnikoch a slúžia na komunikáciu medzi zamestnancami a zamestnávateľom, no taktiež medzi firmou a zákazníkmi;
- **vzdelávacie** - vo vzdelávacích sieťach sú zoskupení najmä študenti za účelom spolupracovať s ostatnými študentmi na akademických projektoch, robiť výskumy, alebo komunikovať s profesormi a učiteľmi prostredníctvom blogov a triednych fórach. Tieto sociálne siete sa čoraz viac stávajú veľmi populárne v rámci vzdelávacieho systému;
- **koníčky** - sociálne siete zamerané na koníčky sú jedny z najpopulárnejších z dôvodu, že používatelia často vykonávajú prieskum o svojich koníčkoch a tak nachádzajú množstvo ľudí z celého sveta, s ktorými majú rovnaké záujmy a rozhodnú sa vytvoriť sociálnu sieť zameranú na svoje koníčky, preto tieto sociálne siete zamerané na koníčky patria medzi najobľúbenejšie;
- **novinky** - ďalší populárny druh sociálnej siete je ten, ktorý publikuje "komunitný obsah". Ide o veľký obsah webových stránok, kde členovia môžu publikovať novinové články, komentáre, alebo čokoľvek iné. Tieto stránky niekedy vytvárajú nejaký zaujímavý obsah, no ak obsah nie je kontrolovaný, môže vytvoriť propagačný blázinec plný reklám. [8]

2 Slovenskí používatelia sociálnej siete Facebook

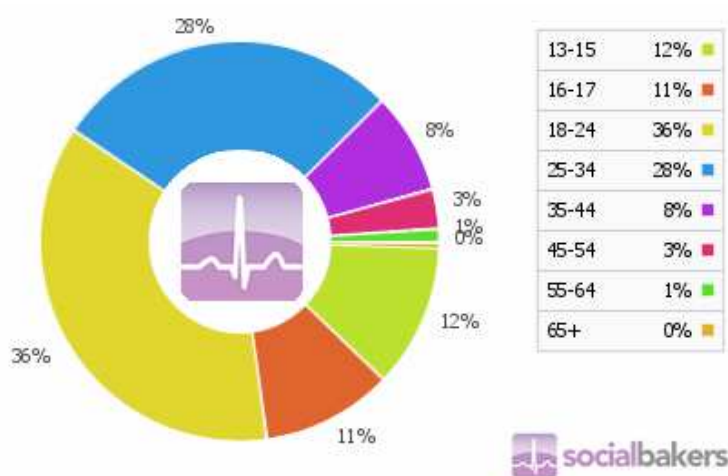
Sociálna sieť Facebook je pre svojich používateľov prístupná v slovenskom jazyku od 10. marca 2009. Ide o výsledok takmer ročnej aktivity dobrovoľných prekladateľov a nadšencov. Internetový portál medialne.sk informoval, že na slovenskej verzii sa podieľalo 859 ľudí. Slovenský jazyk sa tak stal 46. plnohodnotným jazykom, ktorý si môžu zvoliť používatelia pre komunikáciu s funkciami portálu. [6]

Na obrázku 1 je zobrazený graf znázorňujúci počet používateľov Facebooku v Slovenskej republike za obdobie troch mesiacov. Ako je možné vidieť na konci roka 2010 bol zaznamenaný pokles používateľov, avšak následne na začiatku roka 2011 je znázornený prudký nárast.



Obr. 1 Vývoj počtu používateľov FB v Slovenskej republike
 Zdroj: <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/slovakia>

Na obrázku 2 je rozdelenie používateľov podľa vekovej štruktúry. Z uvedeného vyplýva, že najviac zastúpeným segmentom sú používatelia vo veku od 18 do 24 rokov.



Obr. 2 Veková štruktúra používateľov FB v Slovenskej republike
 Zdroj: <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/slovakia>

Následne sa pristúpilo k uskutočneniu primárneho prieskumu uskutočneného na vzorke 550 respondentov (počet respondentov bol cielene usmerňovaný tak, že výskumnej aktivity sa zúčastnilo 275 žien a rovnaký počet mužov), spadajúcich do najpočetnejšieho segmentu používateľov sociálnej siete. Cieľom výskumu bolo napríklad zistenie miery intenzity používania sociálnej siete, využívanie pripojenia prostredníctvom mobilného zariadenia, využívanie funkcií sociálnej siete, dôvody komunikácie prostredníctvom sociálnej siete a pod.

Tab. 1 Kroky prípravnej fázy marketingového výskumu

Kroky prípravnej fázy procesu marketingového výskumu	Popis
Určenie problému a definovanie cieľa výskumu, stanovenie hypotéz	Za výskumný problém je považovaná neexistencia detailnej kategorizácie slovenských používateľov sociálnej siete Facebook. Cieľom výskumu je zistenie dôvodov prečo spoločnosť využíva sociálne siete, čím resp. kým je ovplyvnená pri ich využívaní a následná segmentácia používateľov.
Orientačná analýza situácie	Na orientačnú analýzu situácie slúžia sekundárne výskumy. Ide predovšetkým o formulácie segmentácií rôznych autorov. Ďalším smerodajným údajom sú dostupné štatistiky priamo dotýkajúce sa používateľov sociálnych sietí v Slovenskej republike.
Plán výskumného projektu :	Je to posledný krok prípravnej fázy. Tento je potrebné zostaviť špecificky pre konkrétny výskumný problém.
▪ Druh údajov	V konkrétnom prípade potreby údajov pre segmentáciu používateľov sociálnych sietí sme si vybrali kvantitatívny typ výskumu a ako smerodajné údaje nám slúžili primárne údaje získané od respondentov.
▪ Metóda zberu údajov	Najvhodnejším spôsobom pre získanie veľkého množstva údajov za pomerne krátku dobu je dopytovanie.
▪ Technika zberu údajov	Vzhľadom na to, že celá segmentácia je zameraná na používateľov sociálnych sietí, je samozrejmé, že pre zber údajov najlepšie zodpovedá technika elektronického dotazníka, ktorý je možné rozoslať pomerne veľkému počtu potenciálnych respondentov.
▪ Obdobie a miesto zberu	Za miesto zberu údajov pre marketingový výskum bola vybraná sociálna sieť Facebook. Obdobie zberu údajov bolo 3 týždne.
▪ Typ a počet zberateľov údajov	Dotazník bol vytvorený prostredníctvom webovej stránky špecializovanej tieto účely.
▪ Vymedzenie výberového súboru	Vzorku pre marketingový výskum tvorilo 550 respondentov rôznej vekovej kategórie, s rôznym dosiahnutým vzdelaním a momentálnym pracovným zaradením.

Zdroj: Gápelová, Z.: Segmentácia používateľov sociálnych sietí [diplomová práca]. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2011.

Tab. 2 Kroky realizačnej fázy marketingového výskumu

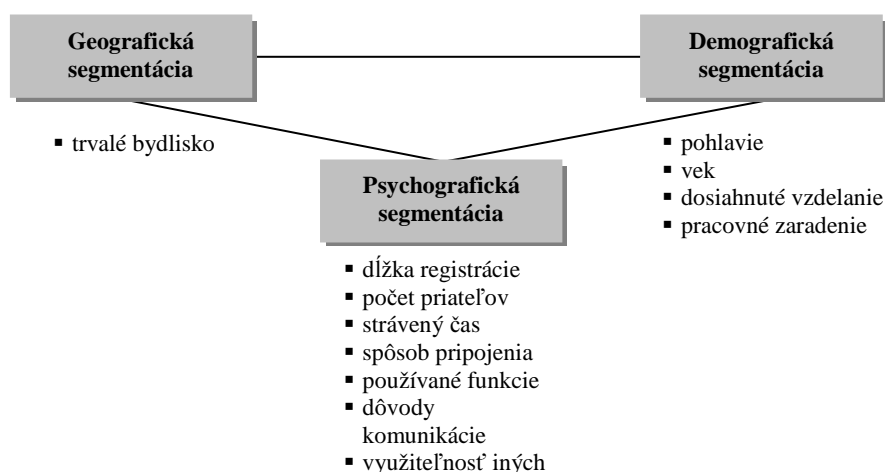
Kroky realizačnej fázy procesu marketingového výskumu	Popis
Zber údajov	Dotazník bol rozosielaný elektronicky prostredníctvom siete Facebook. Údaje boli zbierané počas troch týždňov.
Spracovanie zhromaždených údajov	Zozbierané údaje boli detailne preskúmané, hlavne otázky, pri ktorých bolo možné uviesť inú odpoveď aká bola uvedená v odpovediach. Práve tu sa vyskytli najväčšie chyby, ktoré urobili respondenti. Išlo prevažne o zlé priradenie pracovného zaradenia a v prípade iných sociálnych sietí uviedli aj také možnosti, ktoré

	sociálnymi sieťami neboli.
Analýza údajov	Zhromaždené údaje v každej otázke boli vyhodnotené v tabuľkách vo forme absolútnej a relatívnej početnosti a pre sprehľadnenie aj v grafickej podobe.
Interpretácia výsledkov výskumu	Za výsledok výskumu je považovaná vytvorená kategorizácia slovenských používateľov sociálnej siete Facebook na základne rôznych faktorov.
Záverečná správa a jej prezentácia	V záverečnej fáze je zahrnutý stručný popis skúmanej problematiky, dosiahnutý výsledok výskumu, formulácia segmentácie používateľov zo subjektívneho pohľadu.

Zdroj: Gápelová, Z.: Segmentácia používateľov sociálnych sietí [diplomová práca]. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2011.

Interpretácia záverov primárneho výskumu

Uplatnené prístupy k segmentácii používateľov sociálnych sietí zobrazuje nasledujúci obrázok:



Obr. 3 Prístupy k segmentácii

Zdroj: Gápelová, Z.: Segmentácia používateľov sociálnych sietí [diplomová práca]. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2011

3.1 Zloženie respondentov v primárnom výskume

Najväčšie zastúpenie respondentov z pohľadu ich veku mala veková kategória od 18 do 24 rokov. Najmenšie zastúpenie mala kategória respondentov vo veku nad 46 rokov. Najviac zastúpeným krajom, z ktorého pochádzali respondenti bol Banskobystrický kraj. Počet respondentov z ostatných 7 krajov Slovenska bol proporcionálne rozdelený. Najväčšie zastúpenie v prípade dosiahnutého vzdelania získali respondenti s najvyšší ukončeným vzdelaním vysokoškolským 1. stupňa. Ostatné kategórie dosiahnutého vzdelania boli len s malým rozdielom rozdelené rovnomerne. Najväčšiu početnosť dosiahli študenti.

3.2 Vyhodnotenie meritórnych otázok

Dĺžka registrácie na sociálnej sieti Facebook

Tab. 3 Dĺžka registrácie respondenta na sociálnej sieti Facebook

Dĺžka registrácie	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
Menej ako 1 rok	127	23,1 %
1 – 3 roky	209	38,0 %
viac ako 3 roky	214	38,9 %
Spolu	550	100,0 %

Zdroj: Gápelová, Z.: Segmentácia používateľov sociálnych sietí [diplomová práca]. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2011.

Počet priateľov na sociálnej sieti Facebook

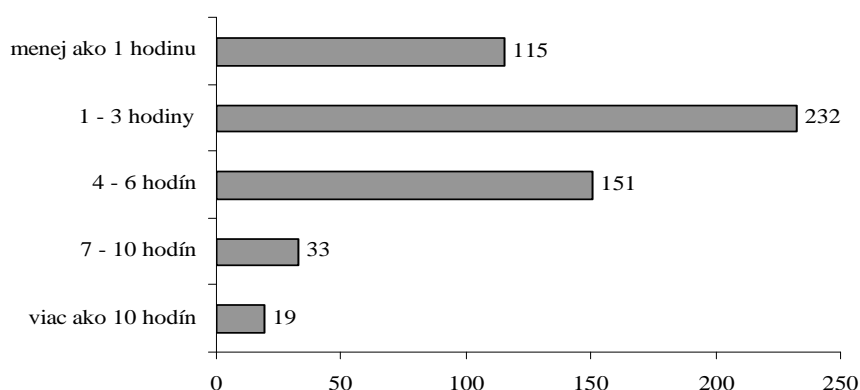
Tab. 4 Počet priateľov respondentov na sociálnej sieti Facebook

Počet priateľov	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
Menej ako 50	26	4,7 %
Od 51 – 100	41	7,5 %
Od 101 - 200	217	39,5 %
Od 201 – 300	149	27,1 %
Od 301 – 500	102	18,5 %
501 a viac	15	2,7 %
Spolu	550	100,0 %

Zdroj: Gápelová, Z.: Segmentácia používateľov sociálnych sietí [diplomová práca]. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2011.

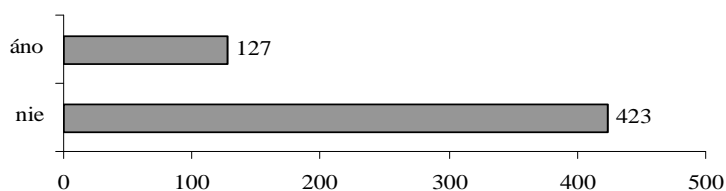
Čas denne strávený na sociálnej sieti Facebook

V prípade času, ktorý respondenti priemerne strávia každý deň činnosťami na sociálnej sieti Facebook, hovoria výsledky o tom, že najviac sa tento čas pohybuje v hraniciach od jednej až troch hodín. Pozitívnym výsledkom je zistenie, že veľmi málo respondentov uviedlo, že sa tejto aktivite denne venujú viac ako 10 hodín.

**Obr. 4 Počet respondentov podľa času stráveného denne na sociálnej sieti Facebook**

Zdroj: Gápelová, Z.: Segmentácia používateľov sociálnych sietí [diplomová práca]. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2011

Využitelnosť vybraných aplikácií Facebook v mobile



Obr. 5 Grafické zobrazenie počtu respondentov podľa využitia mobilnej aplikácie

Zdroj: Gápelová, Z.: Segmentácia používateľov sociálnych sietí [diplomová práca]. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2011

Sociálna sieť Facebook prináša aj aplikáciu v mobile, ktorú po celom svete využíva viac ako 200 miliónov používateľov. Z výsledkov výskumu vyplynulo, že menej než štvrtina respondentov používa túto možnosť pripojenia na sociálnu sieť.

Využitelnosť funkcií sociálnej siete Facebook

Tab. 5 Používané funkcie sociálnej siete Facebook

Používané funkcie	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
Zdieľanie obsahu (fotografie, hudba, video, linky)	415	75,5 %
Zdieľanie informácií v reálnom čase (statusy)	316	57,5 %
Komunikácia prostredníctvom komentárov	393	71,5 %
Súkromná pošta	409	74,4 %
Chatovanie	458	83,3 %
Zapájanie sa do tematických skupín	167	30,4 %
Hľadanie nových priateľov	89	16,2 %
Používanie zábavných aplikácií (kvízy, hry a pod.)	162	29,5 %
Iné	13	2,4 %

Zdroj: Gápelová, Z.: Segmentácia používateľov sociálnych sietí [diplomová práca]. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2011.

Pri tejto otázke mali respondenti možnosť označiť viac odpovedí, pretože je veľmi pravdepodobné, že každý z používateľov využíva viac ako len jednu funkciu sociálnej siete. Prekvapivým výsledkom bolo, že najviac používanou funkciou je chatovanie. Nasleduje zdieľanie rôzneho obsahu, súkromná pošta a komunikácia prostredníctvom komentárov. Trinásť respondentov zvolilo aj možnosť napísať vlastnú odpoveď, kde najčastejšie sa vyskytovali nezvyčajné odpovede: „Žiadne, len aby som bol/a cool.“, „Firemná stránka, zdieľanie nových produktov, cez linky, Facebook e-shop.“ a „Čo je nové na Facebooku.“

Tab. 6 Dôvody komunikácie prostredníctvom sociálnej siete Facebook

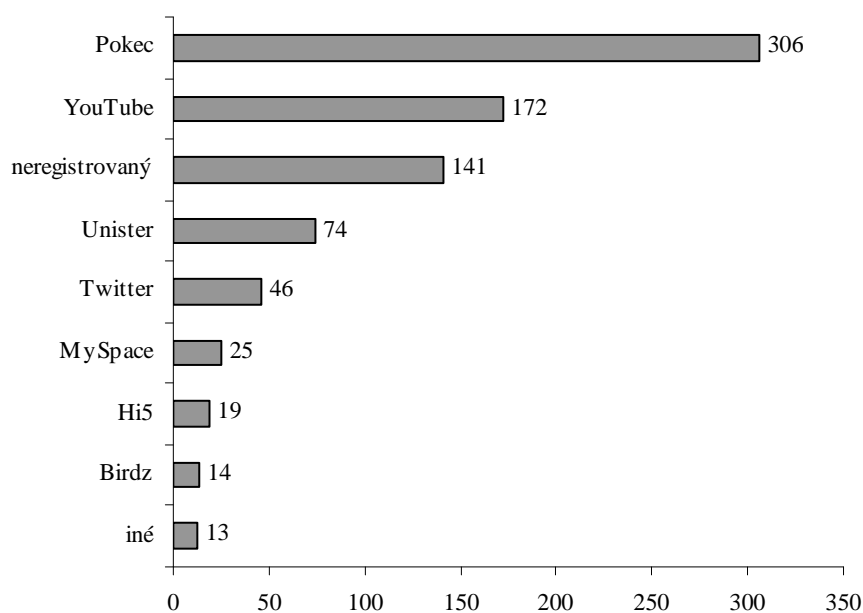
Dôvody komunikácie	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
Komunikujem s ľuďmi, ktorých nemám príležitosť stretnúť osobne	397	72,2 %
Komunikácia je adresná, viem s kým komunikujem	339	61,6 %
Je to ľahké, jednoduché, pohodlné	287	52,2 %
Možnosť podeliť sa o svoje zážitky, pocity ihneď a s každým	184	33,5 %
Spoznám nových ľudí	35	6,4 %
Môžem osloviť neznámych ľudí, strácam zábrany, nehanbím sa	16	2,9 %
Iné	21	3,8 %

Zdroj: Gápelová, Z.: Segmentácia používateľov sociálnych sietí [diplomová práca]. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2011.

Tak isto ako aj v predchádzajúcej otázke, aj tu mohli respondenti označiť viac odpovedí. Výsledky ukázali, že medzi najčastejšie dôvody pre komunikáciu prostredníctvom sociálnej siete Facebook spočívajú v tom, že môžu komunikovať s ľuďmi, s ktorými nemajú príležitosť stretnúť sa osobne, komunikácia je adresná a teda vedia s kým komunikujú a do veľkej miery je to pohodlná a jednoduchá forma komunikácie. 21 respondentov odpovedalo aj formou vlastnej odpovede pričom najčastejšie sa vyskytovali tieto: „Oslovenie potenciálnych zákazníkov.“, „Najrýchlejší spôsob informovať a byť informovaný o aktuálnych udalostiach.“ a „Ľudia prestali používať kvalitnejšie formy komunikácie ako je ICQ a Skype a komunikujú už len cez Facebook.“.

Využívanie iných sociálnych sietí

Najviac využívaným je sociálna sieť Pokec.sk a YouTube.com. Štvrtina respondentov odpovedala na otázku, že na inej sociálnej sieti nie je registrovaná. Medzi inými sociálnymi sieťami sa vyskytovali tieto: Badoo.com, Secondlife.com, Seznam.cz. Tu respondenti uviedli aj chybné odpovede, pretože



komunikačné peer-to-peer programy ICQ a Skype označili ako sociálne siete.

Obr. 6 Grafické zobrazenie počtu respondentov podľa používania iných sociálnych sietí

Zdroj: Gápelová, Z.: Segmentácia používateľov sociálnych sietí [diplomová práca]. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2011

Kategorizácia používateľov sociálnej siete Facebook

Pomocou filtrácie jednotlivých identifikačných otázok sme mohli zistiť, v čom sa jednotlivé skupiny respondentov od seba líšia, a naopak, v čom sú si podobní.

Tab. 7 Demografická segmentácia podľa pohlavia

Pohlavie	Popis
Muži	Z celkového počtu respondentov sa cielene dosiahol rovnomerný počet mužov a žien. Pri vyhodnotení odpovedí respondentov mužského pohlavia sa zistilo, že komunikáciu prostredníctvom Facebooku využívajú v priemere 5 hodín denne, prevažne formou chatovania, zdieľania obsahu alebo komentovania rôznych príspevkov. Za hlavný dôvod používania uviedli, že populácia vplyvom Facebooku prestala používať komunikačné programy ako sú ICQ a Skype.
Ženy	Ženy v porovnaní s mužmi z ponúkaných funkcií používajú prevažne súkromnú poštu a zdieľanie statusov s cieľom viesť s ostatnými používateľmi diskusiu alebo ich informovať, prípadne ony samé chcú byť informované. Takúto komunikáciu využívajú 3 hodiny denne a vnímajú ju ako možnosť byť v kontakte s ľuďmi, s ktorými nemajú príležitosť stretnúť sa osobne.

Zdroj: Gápelová, Z.: Segmentácia používateľov sociálnych sietí [diplomová práca]. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2011.

Tab. 8 Demografická segmentácia podľa veku

Vek	Popis
13 – 17 rokov	Najmladšia veková kategória je charakteristická neustálou aktivitou 7 až 10 hodín denne. Najviac siahajú po chate, zábavných aplikáciách a hľadaní nových facebookových priateľstiev. Medzi ich ďalšie obľúbené sociálne siete patrí komunikačný portál Pokec.sk a teenegerská sociálna sieť Birdz.sk.
18 – 25 rokov	Viac ako polovica z tejto kategórie respondentov využíva mobilnú

	aplikáciu a tak môžu komunikovať a prezentovať a zdieľať informácie kdekoľvek a kedykoľvek. Tiež vo veľkej miere využívajú už spomínaný Pokec.sk a univerzitný portál Unister.sk
26 – 35 rokov	Respondenti spadajúci do tejto kategórie využívajú FB najviac 3 hodiny denne a z funkcií je to najmä chatovanie, zdieľanie rôzneho obsahu a komunikáciu prostredníctvom komentárov. Z ostatných sietí využívajú Pokec.sk alebo YouTube.com.
36 – 45 rokov	Táto veková skupina sa oproti tej predchádzajúcej líši iba v tom, že v prípade inej sociálnej siete používajú Twitter.com resp. 58 % respondentov uviedlo, že inú sociálnu sieť nepoužíva.
46 rokov a viac	Z hľadiska správania sa používateľov tejto vekovej kategórie môžeme povedať, že sú najmenej aktívni. 100 % respondentov z tejto skupiny uviedlo, že nie sú registrovaní na inej sociálnej sieti a nevytvárajú mobilnú aplikáciu.

Zdroj: Gápelová, Z.: Segmentácia používateľov sociálnych sietí [diplomová práca]. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2011.

Tab. 9 Geografická segmentácia

Trvalý pobyt	Popis
Bratislavský kraj	Respondenti žijúci v Bratislavskom kraji sú vo vzťahu k sociálnej sieti FB charakteristickí tým, že spomedzi všetkých krajov v Slovenskej republike, najviac využívajú mobilné pripojenie na sociálne siete. Preto aj za hlavný dôvod ich používania označili možnosť jednoducho a rýchlo sa podeliť o svoje zážitky kedykoľvek a kdekoľvek.
Banskobystrický kraj	Banskobystrickí respondenti tvorili najpočetnejšiu skupinu z hľadiska trvalého pobytu. Menej než polovica z nich používa mobilné pripojenie. Ako dôvod používania komunikácie prostredníctvom FB uvádzajú adresnosť a možnosť komunikovať s ľuďmi, ktorých nemajú možnosť stretnúť osobne.
Trnavský kraj	Všetci respondenti reprezentujúci tento kraj uviedli, že FB využívajú viac ako 3 roky, ale zároveň menej ako 1 hodinu denne. Najviac je využitá funkcia chatovania, zdieľania obsahu.
Žilinský kraj	Žilinčania preferujú komunikáciu prostredníctvom súkromnej pošty, zdieľania statusov, komentovania rôznych obsahov. Týmito aktivitami strávia denne 4 až 6 hodín.
Nitriansky kraj	Odpovede od respondentov z Nitrianskeho kraja hovoria o tom, že títo používatelia venujú činnostiam na FB denne 1-3 hodiny. Najviac využívajú chatovanie, zábavné aplikácie a zapájanie sa do záujmových skupín.
Košický kraj	Respondenti zastupujúci Košický kraj vyznačujú tým, že viac ako polovica z nich uviedlo, že počet svojich FB priateľov spadá do kategórie od 301 až 500. V porovnaní s ostatnými krajmi sa líši iba v tom, že títo respondenti majú zastúpenie len 1 % v súvislosti s použitím mobilnej aplikácie.
Trenčiansky kraj	Najväčším rozdielom oproti respondentom z ostatných krajov Slovenskej republiky je to, že väčšina respondentov, v prípade používania inej sociálnej siete uviedlo YouTube.com a až potom nasledoval portál Pokec.sk, kde v ostatných krajoch výrazne prevládal spomínaný Pokec.sk.
Prešovský kraj	Respondentov z Prešovského kraja je možné charakterizovať rovnako ako

respondentov Košického kraja. Odlišujú sa len v počtoch FB priateľov. Tých uvádzajú v počte od 101 až 200.

Zdroj: Gápelová, Z.: Segmentácia používateľov sociálnych sietí [diplomová práca]. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2011.

Tab. 10 Demografická segmentácia podľa dosiahnutého vzdelania

Dosiahnuté vzdelanie	Popis
Základné	Respondenti s dosiahnutým základným vzdelaním sa vyznačujú tým, že aktivitami na sociálnej sieti strávia 7 až 10 hodín denne, prevažne chatovaním, nadväzovaním nových priateľstiev, používaním zábavných aplikácií a zapájaním sa do záujmových skupín.
Stredoškolské bez maturity	Pre respondentov tejto skupiny je charakteristické používanie chatu, zdieľania obsahu a jeho komentovania. Činnostiam na FB venujú jednu hodinu denne.
Stredoškolské s maturitou	Na základe odpovedí respondentov môžeme povedať, že táto skupina sa vyznačuje činnosťami ako sú zdieľanie statusov, používanie súkromnej pošty. Hlavným dôvodom pre nich je adresnosť, teda vedia s kým komunikujú.
Vysokoškolské 1. stupeň	Respondenti s dosiahnutým vysokoškolským vzdelaním prvého stupňa sa vyznačujú značným používaním mobilnej aplikácie. Najčastejšie využívajú komunikáciu prostredníctvom chatovania, zdieľania statusov a komentovania.
Vysokoškolské 2. stupeň	Táto skupina sa veľmi nelíši od predchádzajúcej, jediným rozdielom je, že len pár jedincov z nich používa mobilnú aplikáciu.
Vyššie vzdelanie	Používatelia s dosiahnutým vyšším vzdelaním sa činnosťami na FB zaoberajú jednu hodinu denne, ide najmä o využívanie súkromnej pošty alebo zdieľanie obsahu. Z pohľadu využívania inej sociálnej siete ide najmä o Twitter.com a MySpace.com.

Zdroj: Gápelová, Z.: Segmentácia používateľov sociálnych sietí [diplomová práca]. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2011.

Tab. 11 Demografická segmentácia podľa pracovného zaradenia

Pracovné zaradenie	Popis
Študent	Študenti, vo väzbe na aktivity na sociálnych sieťach, sú charakteristickí tým, že väčšina z nich používa mobilné pripojenie, aby boli informovaní a mohli informovať kedykoľvek a kdekoľvek. Najčastejšie na komunikáciu používajú chatovanie, súkromnú poštu a zdieľanie rôzneho obsahu.
Nezamestnaný	Respondenti, ktorí v čase prieskumu boli nezamestnaní sa vyznačujú hlavné tým, že činnosťami a komunikáciou na Facebooku strávia denne 7 – 10 hodín.
Živnostník	Táto skupina respondentov uviedla, že najviac využívajú sociálne siete na prezentovanie a zviditeľnenie svojej podnikateľskej činnosti a snažia sa prilákať si nových zákazníkov. Používajú najmä na to zdieľanie obsahu a využívajú Facebook reklamu.
Oblasť priemyslu	Respondenti pracujúci v oblasti priemyslu komunikujú najviac prostredníctvom zdieľania obsahu, súkromnej pošty a chatovania. Týmto činnostiam sa venujú najviac jednu hodinu denne.

Oblasť štátnej správy	Používatelia pracujúci v oblasti štátnej správy sú najmenej aktívni. Sociálne siete používajú maximálne jednu hodinu denne a jedinou ich aktivitou je komunikácia cez súkromnú poštu.
Oblasť dopravy	Respondenti pracujúci v oblasti dopravy ako jediní uviedli že Facebook používajú menej ako jeden rok a ako okrem Facebooku nevyužívajú inú sociálnu sieť.
Oblasť služieb a obchodu	Táto skupina sa oproti ostatným odlišuje najmä počtom facebookových priateľov. Kým počet ostatných skupín sa pohybuje v rozmedzí od 201 – 300, pracujúci v oblasti služieb a obchodu najviac označili počet od 51 – 100.
Oblasť školstva	Respondenti pracujúci v oblasti školstva sa veľmi nelíšia od predchádzajúcich oblastí. Taktiež najviac využívajú komunikáciu prostredníctvom súkromnej pošty, zdieľania obsahu a komentovania.
Iné – materská/rodičovská dovolenka	V prípade, keď respondenti uviedli inú možnosť odpovede ako bola ponúkaná sa najviac vyskytovala odpoveď materská príp. rodičovská dovolenka. Títo respondenti sa vyznačujú aktivitami ako sú zdieľanie obsahu, komunikovanie prostredníctvom komentárov a denne sa im venujú 1-3 hodiny.

Zdroj: Gápelová, Z.: Segmentácia používateľov sociálnych sietí [diplomová práca]. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2011.

Viacnásobná kategorizácia používateľov sociálnej siete Facebook

Ako prvú skupinu sme si vybrali respondentov, ktorý spĺňajú nasledovné kritéria: muži - študenti vo veku od 13 do 17 rokov z Bratislavského kraja s dosiahnutým základným vzdelaním. O takto kategorizovaných respondentoch je možné povedať, že o sociálnu sieť sa zaujímajú približne 1 – 3 roky. Za túto dobu si „nabierali“ približne 101 – 200 priateľov. Najviac využívajú komunikáciu prostredníctvom zdieľania statusov, komentárov a chatovania. Veľmi obľúbenými sa u nich stali zábavné aplikácie a záujmové skupiny. Týmto aktivitám na sociálnej sieti venujú od 7 – 10 hodín denne a to aj vďaka mobilnej aplikácii, ktorú využívajú vo veľkej miere. Okrem sociálnej siete Facebook využívajú veľmi známi Pokec.sk a Birdz.sk.

Pri druhej skupine respondentov sme si zvolili tieto kritériá: ženy vo veku od 26 do 35 rokov, s trvalým pobytom v Banskobystrickom kraji, s ukončeným stredoškolským vzdelaním s maturitou a v momentálnej dobe na materskej resp. rodičovskej dovolenke. Tieto respondentky, už predovšetkým kvôli svojmu veku poznajú virtuálny život na Facebook - u viac ako 3 roky. Väčšina z nich uviedla, že na svojom konte majú od 201 – 300 facebookových priateľstiev. Vôbec nevyužívajú možnosť pripojiť sa prostredníctvom mobilnej aplikácie. Na komunikáciu používajú chatovaciu funkciu, zdieľanie rôzneho obsahu a komentovanie rôznych príspevkov. Za hlavný dôvod využívania sociálnej siete uviedli možnosť byť v kontakte s osobami, s ktorými nemajú často príležitosť stretnúť sa osobne.

Ako tretiu vybranú skupinu sme si zvolili respondentov, ktorí vyhovujú týmto kritériám: ženy vo veku nad 46 rokov žijúce v Košickom kraji s dosiahnutým vysokoškolským vzdelaním druhého stupňa pracujúce v oblasti štátnej správy. O týchto používateľoch môžeme povedať, že facebookovému trendu podľahli pred necelým rokom. Počas tohto obdobia sa nakontakovali s menej než 50 ďalšími používateľmi. Aktivitami ako sú zdieľanie obsahu a komunikácia prostredníctvom súkromnej pošty je najpoužívanejšia vzhľadom na jej jednoduchosť, pohodlnosť a adresnosť. Pri tejto skupine je zaujímavé to, že inú sociálnu sieť nevyužívajú.

Na základe jednostupňovej a viacstupňovej segmentácie bolo možné vytvoriť nasledujúcich päť skupín používateľov sociálnej siete Facebook:

Prvá skupina používateľov – „Komunikatívci“

Základným impulzom prvej skupiny používateľov sociálnych sietí je túžba neustále komunikovať, zostať v kontakte a vytvárať skupiny a aplikácie, ktoré sú charakteristické pre ich životný štýl, záujmy a prostredie, v ktorom žijú a študujú. Svoje názory a aktivity prezentujú prostredníctvom chatovacej funkcie, zdieľania informácií v reálnom čase, tzv. statusov, fotografií, obľúbených hudobných videí, článkov a odkazov na rôzne iné ľahko zdieľateľné objekty. Veľmi rýchlo a ľahko nadväzujú nové kontakty a priateľstvá aj s tými používateľmi, ktorých poznajú len povrchne, tzv. priatelia mojich priateľov alebo takmer vôbec (prostredníctvom založených záujmových skupín). Týmito činnosťami sú schopní premrhať až 7 - 10 hodín denne. Ide väčšinou o teenegerskú generáciu, ktorú v posledných rokoch virtuálny svet pohlcuje čím ďalej tým viac.

Druhá skupina používateľov – „Pátrači po novinkách“

Používatelia sociálnych sietí tejto kategórie sa vyznačujú najmä tým, že majú potrebu neustále aktualizovať svoj profil aby ich facebookoví priatelia boli informovaní o najnovších udalostiach ich života a to isté očakávajú aj od nich. Avšak v porovnaní s prvou skupinou používateľov zodpovednejšie pristupujú k činnosti hľadania a kontaktovania nových priateľov. Pripojenie sa na sociálnu sieť je väčšinou to prvé čo urobia po zapnutí počítača či už je to doma, v práci alebo v škole. Okrem Facebooku vo veľkej miere používajú aj najznámejší slovenský komunikačný portál Pokec.sk, univerzitnú sociálnu sieť Unister.sk a v súčasnosti najväčší svetový systém na zdieľanie filmových a hudobných súborov YouTube.com. Najvyužívanejšími funkciami tejto skupiny sú chatovanie, zdieľanie statusov a ich komentovanie. Komunikáciu prostredníctvom sociálnych sietí považujú za jednoduchú a je to pre nich najrýchlejší spôsob informovať a byť informovaní.

Tretia skupina používateľov - „Vzdelanci“

Veľký sociálny tlak, ktorý pochádza práve od existujúcich priateľov je ten hlavný aspekt, vďaka ktorému ľudia podľahnú a neváhajú sa stať novými používateľmi sociálnych sietí. Na sociálnej sieti sú registrovaní preto, lebo sú tam aj ich priatelia, berú to ako povinnosť dnešnej doby a do veľkej miery ich ovplyvňuje vlastná zvedavosť a potreba poznať niečo nové, navyše keď je to tak globálne známe a prezentované. Na udržiavanie kontaktov a komunikáciu používajú súkromnú poštu, chatovanie a komentovanie rôzneho obsahu pridaného sebou samým alebo ich priateľmi.

Štvrtá skupina používateľov – „Obnovovatelia a obchodníci“

Do štvrtej skupiny patria používatelia, ktorých hlavným dôvodom participovania sa do sociálnych sietí je oživenie starých priateľstiev. Existenciu sociálnych sietí vnímajú približne posledné dva roky a okrem Facebooku používajú v zahraničí veľmi populárny Twitter.com a sociálne siete obchodného charakteru. Do tejto kategórie patria prevažne ľudia, ktorí sú zamestnaní, samostatne zárobkovo činné osoby a biznismeni prezentujúci svoje spoločnosti. Táto skupina používateľov pre komunikáciu, udržiavanie kontaktov používa najmä súkromnú poštu a zdieľanie fotografií a odkazov napr. na články, recenzie, vďaka čomu prezentujú svoje názory a upozorňujú na to čo ich zaujíma. Na spopularizovanie svojich podnikov a poskytovaných služieb používajú firemné profily, Facebook reklamy.

Piata skupina používateľov – „Zachytávači trendov“

Do tejto kategórie používateľov môžeme zaradiť ľudí vo veku 46 rokov a viac, ktorí sú počítačovo zdatní a majú pomerne značné vedomosti o tom čo, kde a ako môžu v prípade potreby nájsť na internete. V oblasti informačno-komunikačných technológií nechcú zaostávať za mladšími generáciami. Sociálnu sieť Facebook využívajú v priemere jeden rok a činnosťami strávia jednu hodinu denne. Komunikáciu prostredníctvom sociálnej siete využívajú z dôvodu kontaktovania sa s rodinou, priateľmi a známymi, ktorých nemajú možnosť stretnúť osobne. Z ponúkaných funkcií

používajú najmä súkromnú poštu, ktorá je jednoduchá, pohodlná a je možné ju použiť aj v čase, keď kontaktovaná osoba nie je online. [1]

Záver

Technológie sociálnych sietí sú ako explózia. Predstavujú lacný nástroj, ktorý sa jednoducho vytvára a vylepšuje. Ľahko sa tiež napájajú na internetovú reklamnú ekonomiu a spájajú ľudí, ktorí sa prirodzene spájať chcú. Výsledkom tejto zrýchľujúcej sa aktivity je, že sociálne siete je už súčasťou takmer každej činnosti a to nielen vykonávanej na počítačoch, ale aj na mobilných zariadeniach a v skutočnom svete. To je „všadeprítomnosť“ sociálnych sietí.

Znamená to, že sociálne siete budú spájať ľudí v rámci oblastí, o ktoré sa zaujímajú, obchodné činnosti budú neustále hodnotené a recenzované, tagy, ktoré píše obyčajní ľudia, zmenia spôsob, akým sa na veci pozeráme. Sociálne siete sú o medziludskej aktivite a pozitívne aktivity je potrebné akceptovať a rozvíjať.

Literatura

- [1] GÁPELOVÁ, Z.: Segmentácia používateľov sociálnych sietí [diplomová práca]. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2011.
- [2] HOMOLOVÁ, Z.: Umístňování zahraničního produktu na českém trhu [diplomová práca]. Brno: Masarykova univerzita, 2006.
- [3] KITA, J. a kolektív: Marketing. Bratislava: Iura Edition, spol. s. r. o., 2010. ISBN 978-80-8078-327-3.
- [4] SHIH, C. Vydělávajte na facebooku, Brno: Computer Press, a. s., 2010. ISBN 978-80-251-2833-6.
- [5] WOJCIECHOWSKI, L. - MIKULÁŠ, P.: Sociálne siete ako špecifická forma komunikácie s dôrazom na fotografiu. 2009. [online]. Štúdiá z konferencie Tolerancia a intolerancia, Komárno 2009. [cit. 2011-04-14] Dostupné na: <http://pmikulas.weebly.com/uploads/4/3/0/3/4303126/socialne_siete_fotografia.pdf>.
- [6] Facebook je preložený do ďalšieho z jazykov EÚ, do slovenčiny. [online]. [s.a.]. [cit. 2011-05-18]. Dostupné na: <<http://www.euractiv.sk/informacna-spolocnost/clanok/facebook-je-prelozeny-do-dalsieho-z-jazykov-eu-do-slovenčiny-012427>>
- [7] Mládež a on-line sociálne siete. [online]. [s.a.]. [cit. 2011-05-16]. Dostupné na internete: <<http://infolandsr.wordpress.com/category/cast-2-mladez-a-on-line-socialne-siete/>>.
- [8] Sociálna sieť (internet). [online]. [s.a.]. [cit. 2011-06-12]. Dostupné na internete: <[http://sk.wikipedia.org/wiki/Sociálna_sieť_\(internet\)](http://sk.wikipedia.org/wiki/Sociálna_sieť_(internet))>.
- [9] Sociálna sieť (sociológia). [online]. [s.a.]. [cit. 2011-06-12]. Dostupné na internete: <[http://sk.wikipedia.org/wiki/Sociálna_sieť_\(sociológia\)](http://sk.wikipedia.org/wiki/Sociálna_sieť_(sociológia))>.
- [10] Slovakia Facebook Statistics. [online]. [s.a.]. [cit. 2011-03-15]. Dostupné na internete: <<http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/slovakia>>.

Kontakt na autory:

prof. Ing. Mária Rostášová, PhD.

Katedra spojov, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Žilinská univerzita v Žiline

Univerzitná 8215/1

010 26 Žilina

Slovensko

email: maria.rostasova@fpedas.uniza.sk

www.ks.uniza.sk

Ing. Alena Chrenková, PhD.

Katedra spojov, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Žilinská univerzita v Žiline

Univerzitná 8215/1

010 26 Žilina

Slovensko

email: alena.chrenkova@fpedas.uniza.sk

www.ks.uniza.sk

Krátká informace o autorech:

Prof. Ing. Mária Rostášová, PhD. pôsobí na Katedre spojov, Žilinskej univerzity v Žiline, kde zabezpečuje výučbu predmetov Výskum trhu; Marketing, Marketing služieb, Direkt marketing, Inovačný manažment a Technológia pošty. Participuje na riešení národných i medzinárodných výskumných projektov; realizuje marketingové výskumy pre potreby praxe, je hlavným metodikom samohodnotenia podľa modelu CAF 2006, ktoré sa realizuje na Žilinskej univerzite v Žiline. Absolvovala viacero odborných stáží (v USA a Japonsku), prednáškových a výmenných pobytov (v Holandsku, Rakúsku, Taliansku, Nemecku, Francúzsku, Poľsku a pod.).

Ing. Alena Chrenková, PhD. pôsobí na Katedre spojov, Žilinskej univerzity v Žiline, kde zabezpečuje výučbu seminárov z predmetov Výskum trhu; Marketingová komunikácia pri elektronickom podnikaní, Direkt marketing a Inovačný manažment. Je spoluriešiteľkou národných i medzinárodných výskumných projektov; spolupracuje pri realizácii marketingových výskumov pre potreby praxe. Absolvovala odbornú stáž v USA zameranú na spoluprácu akademickej a podnikateľskej sféry.

SDÍLENÍ ZNALOSTÍ VE VIRTUÁLNÍCH TÝMECH KNOWLEDGE SHARING IN VIRTUAL TEAMS

Jana MATOŠKOVÁ

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

Anotace: Virtuální tým je skupina lidí, kteří pracují na komplexním úkolu, přičemž jsou geograficky rozptýleni a používají ke vzájemné spolupráci informační technologie. Sdílejí také zodpovědnost za týmové výsledky. Virtuální týmy se dnes stávají běžnějšími, neboť mnoho organizací působí v geograficky rozptýlených oblastech a zároveň rozvoj informačních technologií takovou virtuální spolupráci umožňuje. Pro úspěšnou spolupráci v rámci virtuálních týmů je klíčovým sdílení znalostí. Proto se příspěvek věnuje právě sdílení znalostí ve virtuálních týmech. Cílem příspěvku je syntéza poznatků z odborné literatury. Příspěvek se zaměřuje hlavně na bariéry a klíčové faktory úspěchu sdílení znalostí ve virtuálních týmech. Ukazuje se, že k důležitým faktorům patří: ochota sdílet znalosti, důvěra, jasné vymezení rolí a zodpovědnosti, společný jazyk, sociální a epistemická blízkost a kvalita informačních technologií.

Abstract: Virtual teams are groups of people who work on a complex task, the people are geographically distributed and they use information technologies to mutual cooperation and they share responsibility for team outcomes. Virtual teams have become more common nowadays, because a lot of organisations operate in dispersed geographic context along with the fact that the development of information technologies facilitates such virtual collaboration. Knowledge sharing among team members is essential for successful collaboration in virtual teams. That is why the paper deals with knowledge sharing in virtual teams. The aim of the paper is to make a synthesis of the main findings gained from expert literature. The paper is focused on barriers and key factors of effectiveness. The following factors seem to be very important: willingness to share knowledge, trust, clearly defined roles and responsibilities, common language, social propinquity, epistemic propinquity, and quality of information technologies.

Klíčová slova: Sdílení znalostí, virtuální týmy, bariéry sdílení znalostí, důvěra, informační technologie.

Keywords: Knowledge Sharing, Virtual Teams, Barriers of Knowledge Sharing, Trust, Information Technologies.

1 Úvod

O tom, že k plnění určitých úkolů je výhodnější používat týmovou práci, než práci jednotlivců, snad nikdo nepochybuje. K hlavním přínosům týmové práce patří synergický efekt. Ten vzniká jako důsledek vzájemného doplňování se členů týmů, kompenzování slabé stránky jednoho člena týmu silnou stránkou jiného člena, vzájemným podněcováním a rozvíjením se členů týmu. Ovšem ne vždy je možno dostat lidi v jednu dobu na jedno místo a umožnit tak týmovou práci tváří v tvář (např. z ekonomických, časových či geografických důvodů). Proto řada firem začala využívat virtuální spolupráce. K tomu ostatně napomohl i rychlý rozvoj informačních a komunikačních technologií.

Tento příspěvek se věnuje právě virtuálním týmům. Jeho cílem je sumarizovat poznatky z literatury týkající se sdílení znalostí v těchto týmech. Pozornost je věnována jak bariérám sdílení znalostí, tak i klíčovým faktorům podmiňujícím úspěch tohoto sdílení.

2 Vymezení základních pojmů

Tým lze vymezit jako malou skupinu lidí s komplementárními dovednostmi, kteří jsou společně zaujati pro určitý účel, cíl, přístup k práci a všichni se za to cítí být společně odpovědní. Virtuální tým se od klasického týmu liší tím, že jeho členové používají k vzájemné spolupráci informační a komunikační technologie. Např. Horwitz, Bravington a Silvis (2006) definují virtuální tým jako skupinu lidí pracující na vzájemně závislých úkolech, geograficky rozptýlené, vykonávající práci převážně prostřednictvím elektronických médií a sdílící zodpovědnost za výsledky týmu.

K hlavním důvodům využívání virtuálních týmů se řadí (viz např. Horwitz, Bravington a Silvis, 2006, „*Jak řídit virtuální týmy*“, 2010):

- působení firem v různých regionech, přičemž toto působení musí být koordinováno. Navíc díky němu dochází ke zvýšení globálního know-how a heterogenity týmů, což následně může vést ke kvalitnějšímu či kreativnějšímu řešení problémů,
- snížení časových ztrát (především v souvislosti s nutností rychlé reakce na požadavky zákazníků či jako důsledek existence časových pásem, která umožňuje v některých případech se věnovat řešení problému až 24 hodin denně),
- snížení nákladů (hlavně na pracovní sílu),
- lepší a rychlejší přístup na globální trhy,
- ekologické důvody (spojené např. s dopravou).

Nicméně jako vše i využití virtuálních týmů může mít své nevýhody. Ty jsou spojovány např. s větším rizikem komunikačních šumů, větším rizikem konfliktů mezi členy týmů, s pocitem izolace členů týmu či s náklady na založení a udržování takovýchto týmů („*Jak řídit virtuální týmy*“, 2010, Horwitz, Bravington a Silvis, 2006).

Má-li činnost virtuálních týmů přinášet očekávané efekty, musí docházet mezi členy týmu k sdílení znalostí. **Samotné sdílení znalostí probíhá ve dvou variantách:**

- *příjemce přímo tvoří interní tacitní znalost¹* díky sdílení zkušenosti s předávajícím (např. jeho pozorováním a napodobováním při učňovství, mentorování, skupinové práci), přičemž zároveň sdílí kontextové vymezení znalosti – prací s tou samou znalostí v tom samém kontextu si druhá osoba znalost postupně osvojí. Jedná se v tomto případě o socializaci, neboli sdílení znalostí v pravém slova smyslu. Howells (1996, s. 96) upozorňuje na to, že pro přenos tacitního know-how musí být osobní kontakty dlouhodobější a častější. Navíc některé podoby tacitních znalostí mohou být podle něj získány jen ve skupině, v kontextu kolektivního učení.
- *příjemce absorbuje explicitní znalost²* (zjednodušeně: informaci) *vytvořenou předávajícím* (ať už v písemné či mluvené formě) jako jeden z kroků směrem k tvorbě tacitní znalosti (viz McQueen, 2003, Athanassiou a Maznevski, 2003, Mládková, 2004, Švec, 2003, McQueen, 1999). Ke sdílení znalostí touto formou dochází např. na poradách, pomocí informačních technologií (e-mail, internet, databáze znalostí) či cílených zápisů znalostí/zkušeností (a jejich studiím).

Carvalho, Rodrigues a Paret (2000) upozorňují, že první varianta je pomalejší, neboť je obtížnější znalosti takto vstřebat (viz Howells, 1996), avšak případná nedorozumění, mohou být ihned opraveny prostřednictvím osobní zpětné vazby. Vzhledem k tomu, že ve virtuálních týmech je sdílení tacitních znalostí prostřednictvím socializace díky absenci osobního kontaktu dost obtížné (být

informační technologie mu mohou do určité míry napomáhat), dochází v nich častěji k sdílení znalostí v explicitní podobě (a jejich případné následné internalizaci příjemcem této znalosti).

3 Bariéry sdílení znalostí

Sdílení znalostí ve virtuálních týmech může ztěžovat řada bariér. Ty lze, na základě zjištěných poznatků z literatury (viz např. Šicha, 2002, „*How Kiwi companies measure knowledge*“, 2002, Hynek, 2002, Judicibus, 2002, Krogh, Ichijo a Nonaka, 2000, Leonard a Sensiper, 1998, Breschi a Lissoni, 2001, Švarcová, 2008, Konradt a Hoch, 2007, Horwitz, Bravington a Silvis, 2006, Gourlay, 2002), rozdělit do následujících kategorií:

- **kognitivní** – příjemce znalosti nemusí znalosti porozumět (např. proto, že mu chybí prožitek nutný k jejímu pochopení), anebo ji může porozumět chybně (např. vlivem komunikačních šumů či díky samotné podstatě vytváření znalostí – významnou roli v utváření znalosti hrají předchozí zkušenosti, mentální modely a znalosti jedince), případně neporozumí kontextové specifičnosti znalosti (každá znalost je použitelná jen za určitého kontextu). Problémem u virtuálních týmů je pak, že možnosti kontroly porozumění znalosti jsou ztíženější než při osobním kontaktu. Na druhé straně nositel znalosti si nemusí uvědomovat hodnotu své znalosti a její význam pro druhé (a proto nevidí důvod k jejímu sdílení).
- **časové** – předání znalosti trvá určitý čas a navíc je často nutné ji předávat postupně, aby ji příjemce stačil vstřebat. Čas potřebný pro úspěšné předání znalosti ve virtuálních týmech bývá delší právě díky charakteristikám virtuálních týmů. Předání znalosti může navíc ztěžovat i situace, kdy členové týmu operují v různých časových pásmech.
- **prostorové** – opět souvisí s absencí osobního kontaktu. V první řadě je zde větší riziko konfliktů a nedorozumění. Ty Hinds a Bailey (2003) rozdělují na nedorozumění ohledně úkolu (spojená s obsahem práce), nedorozumění spojená s procesem (např. ohledně přístupu týmu k úkolům, metodám a skupinovým procesům) a citová nedorozumění (charakterizovaná zlostí či nepřátelstvím mezi členy týmu). Ve virtuálních týmech je také menší možnost neformální interakce. Chybí okamžitá zpětná vazba či možnost okamžitého objasnění situace. To vše vede k tomu, že mezi členy virtuálního týmu se hůře utváří důvěra, která je však pro úspěšné sdílení znalostí nezbytná. Prostorové bariéry také ztěžují práci vedoucího týmu – nemůže při řízení týmu spoléhat na tzv. řízení obchůzkou. Absence osobního kontaktu mu ztěžuje i motivování členů týmů, včasné rozpoznávání konfliktů, stanovování rozvojových potřeb členů týmů, poskytování zpětné vazby či rad členům týmu.
- **technické** – souvisí v první řadě s obtížností vyjádření znalostí v explicitní podobě (tj. pomocí slov, čísel či jiných symbolů), dále nemusí být používány vhodné mechanismy pro sdílení znalostí, např. vhodné hardwarové či softwarové prostředky, problémem je např., pokud používané technologie jsou pro běžného uživatele příliš složité,
- **sociální** – k těmto bariérám patří např. neochota používat dané technologie a nástroje k sdílení znalostí, strach komunikovat, strach ze zesměšnění či nepochopení, nedostatek důvěry mezi účastníky procesu sdílení (event. vzájemné nesympatie či konflikty mezi nimi), nesynchronní komunikace (prodlevy v komunikaci), nedostatek motivace k sdílení znalostí (event. strach ze zneužití znalosti), pracovní přetížení, špatné minulé zkušenosti atd.

4 Klíčové faktory úspěchu sdílení znalostí

Aby došlo k úspěšnému sdílení znalosti, měly by být v první řadě splněny určité předpoklady na straně nositele znalosti i příjemce znalosti.

K základním předpokladům pro efektivní sdílení znalosti na straně sdělujícího, dle poznatků z literatury (viz Literatura), patří:

- **musí mít znalost** a má-li dojít k přenosu znalosti prostřednictvím její externalizace, tj. vyjádření pomocí slov, čísel či jiných symbolů, musí si být znalosti vědom a musí jí i vědomě porozumět (viz Mládková, 2005),
- **musí mít motivaci** znalost **předat** (postoj jedince ke sdílení znalostí může být ovlivněn i příklady z okolí, minulými zkušenostmi) – to souvisí mimo jiné s tím, že předávající se musí cítit bezpečně (nemít pocit ohrožení ze strany méně zkušeného, musí mu důvěřovat), musí vidět nějaký smysl sdílení znalosti, např.
 - o *Seberozvoj* - má-li jedinec někomu znalost předat, musí o ní přemýšlet. To může vést k tomu, že si uvědomí nové souvislosti a posune tím sám sebe dál. Navíc na svou znalost může od jiných získat neformální zpětnou vazbu, která také může podnítit jeho rozvoj.
 - o *Image* – sdílení znalosti může vést k získání podpory, respektu a ocenění od nadřízených či spolupracovníků. To souvisí s tím, že nositel znalosti, aby byl motivován pro předání dané znalosti, musí mít pocit, že je mu nasloucháno.
 - o *Odměna* – sdílení znalostí může být podnětem pro jedincův kariérní růst, přinese mu finanční odměnu, větší pravomoci, možnost někam vycestovat, možnost spolupracovat s pro něj významnou osobou, možnost účastnit se určité vzdělávací akce, či mu umožní přístup k určitým datům a informacím, či může vést např. ke kultivaci pracovního prostředí. V každém případě tato odměna musí být pro nositele znalosti zajímavá.
 - o *Úspora času v budoucnu* – protože znalost předá, nemusí už řešit problémy se znalostí spojené za jiné, či může činnost, k níž je znalost zapotřebí, někomu delegovat.
 - o *Reciprocita* - pracovník očekává, že když poskytne svou znalost, dostane za ni v budoucnu (až bude potřebovat) jinou znalost.
 - o *Vyřešení problému*.
- **musí být schopen znalost předat** a měl by v tuto svou schopnost i věřit – musí být tedy schopen překlenout tzv. znalostní mezeru a vhodným způsobem znalost podat (tj. takovým, který přijímající zaregistruje a jeho prostřednictvím podanou znalost pochopí, např. ve formě drbu, příběhu, grafu, obrázku, textu, filmové sekvence). Použitá forma sdělení by neměla být agresivní či podceňující inteligenci druhého. Měla by ideálně navázat na znalosti a zkušenosti toho, co znalost přijímá, a oslovit jeho touhu poznávat určitou oblast. To souvisí i s tím, že při předávání znalosti musí být trpělivý. Také by měl ověřit porozumění znalosti příjemcem, což však u virtuálních týmů, jak již bylo zmíněno, bývá problematictější než u klasických týmů.

K základním předpokladům pro efektivní sdílení znalostí na straně příjemce, dle poznatků z literatury (viz Literatura), patří:

- **ochota naslouchat a učit se** – to mimo jiné souvisí s vnímanou důvěryhodností sdělujícího a s vnímaným potenciálním přínosem znalosti,
- **schopnost absorbovat novou znalost** – tj. schopnost porozumět „sdělení“ a vytvořit z něj znalost. To souvisí i s tím, že musí mít k dispozici dostatek času, aby znalost vstřebal.
- **porozumění použitému jazyku a prostředku sdělení,**
- **trpělivost,**
- **aktivní zapojení do procesu sdílení.**

K dalším faktorům pro úspěšné sdílení znalostí ve virtuálním prostředí, dle zjištěných poznatků (viz Literatura), patří:

- **vzájemné porozumění a důvěra** mezi účastníky sdílení. Jarvenpaa, Knoll a Leidner (1998) uvádějí tři předpoklady důvěry, a sice: schopnost (osoba musí být vnímána jako kompletní v určité oblasti), integrita (dané principy a zvyklosti práce vedou k tomu, že osoba je považována za spolehlivou a hodnověrnou) a benevolence (jedinec musí být vnímán jako osoba ochotná udělat něco dobrého pro druhého). Obecně tvorba vzájemného porozumění vyžaduje dobré mezilidské vztahy, adaptabilitu a trpělivost zainteresovaných pracovníků, schopnost vnímat a pochopit potřeby druhých, vcítit se do druhých lidí, věřit si a respektovat jeden druhého, pocit sounáležitosti a otevřenou komunikaci. Mládková (2005) uvádí, že k tomu, aby si protagonisté sdílení porozuměli, je třeba, aby měli obdobný názor na znalost, kterou budou sdílet. Vzájemnému porozumění napomáhají i pozitivní zkušenosti spojené s dřívější vzájemnou spoluprací na plnění určitých úkolů. Vzniku porozumění ve virtuálních týmech (a to i nově vzniklých) pomáhá předchozí osobní kontakt mezi členy týmu či alespoň znalost více informací (nejen pracovních) o jednotlivých členech týmu.
- **vědomí kontextové specifčnosti znalostí**, tj. že efektivitu jejího využití ovlivňuje kontext, konkrétní podmínky a prostředí a že při jiném kontextu se snaha o použití znalosti může minout účinkem,
- **kvalita informačních a komunikačních technologií** - technické řešení pro sdílení znalostí by mělo být co nejvíce jednoduché a srozumitelné pro uživatele.

5 Podpora sdílení znalostí ve virtuálních týmech

Podnítit spontánní sdílení znalostí ve virtuálních týmech může svou činností i vedoucí týmu či event. i jeho nadřízení, a to především prostřednictvím následujících opatření (založeno na poznatcích z literatury, viz především „*Komunikace ve virtuálním týmu*“, 2010, Apostolou, 2010, Combs a Peacocke, 2007, Sivunen, 2006, Konradt a Hoch, 2007, Horwitz, Bravington a Silvis, 2006, „*Vést tým lidí z různých koutů světa může být výzva*“, 2008):

- **pečlivý výběr členů týmu** – musí být schopni a ochotni pracovat s informačními a komunikačními technologiemi (příp. zajistit důkladné proškolení členů týmu v této oblasti), musí být samostatní v hledání způsobů překonání překážek, být schopni se rozhodovat a přijímat zodpovědnost s rozhodnutím spojenou, ochotni učit se a sdílet znalosti, musí mít sociální dovednosti (především komunikační), musí být schopni empatie, také musí být připraveni k vysoké pracovní výkonnosti a v neposlední řadě musí být schopni pracovat v multikulturním prostředí (být např. interkulturně senzitivní a jazykově vybavení),
- **jasné vymezení cílů, rolí, zodpovědnosti a pravidel spolupráce a dohlížení na jejich plnění** – pravidla spolupráce se týkají např. vzájemné komunikace, způsobů rozhodování a řešení konfliktů. Musí dojít k sjednocení očekávání členů týmu ohledně účelu týmu a úloh jednotlivců.
- **zajištění osobního setkání členů týmu** před zahájením činnosti na úkolu a ideálně i průběžného příležitostného osobního setkávání členů týmu. Pokud to není možné (např. kvůli ekonomickým či časovým důvodům), je vhodné alespoň rozeslat členům fotografie a bližší informace o ostatních členech týmu či vytvořit osobní webové stránky členů týmu (s kontaktními a neformálními informacemi – např. o koníčcích, oblastech zájmu atd.),
- **udržování komunikace mezi členy týmu** – zajistit dostatečné informování všech členů týmu o aktuálním dění. Apostolou (2010) doporučuje pravidelné videokonference (minimálně jednou za 14 dní) či komunikaci prostřednictvím Skype. Dále navrhuje vytvořit prostor i pro neformální

diskusi, kde lidé mohou mluvit o čemkoliv, a to bez dozoru šéfa. To může snížit pocit izolovanosti členů virtuálního týmu,

- **řešení konfliktů** mezi členy týmu,
- **zajištění rozvoje členů týmu** - poskytnout členům týmu interkulturní trénink (o zvycích, tradicích, zeměpise, vládě, ekonomii, aktuálních událostech v zemích, z nichž členové týmu pocházejí) či jiným způsobem u nich podporovat globální myšlení (např. prostřednictvím stáží a pobytů). Vhodné je i školení o týmové práci,
- **odměňování členů týmu za splnění úkolu či při úspěšném dosažení definovaných milníků projektu** – odměna nemusí být vždy jen finanční,
- **zvolení vhodného stylu řízení** – věnovat pozornost jednotlivým členům týmů, oceňovat individuální přínos členů, především pozitivní, spolupracující a problém řešící chování a ochotu sdílet znalosti, podporovat členy týmu v jejich činnosti, povzbuzovat je k výkonu, delegovat úkoly a pravomoci potřebné k jejich splnění, jednat se všemi stejně - spravedlivě, podporovat soudržnost členů týmu (zdůrazňovat společné cíle a hodnoty, upozorňovat na nebezpečí zvenčí, dbát na vzájemný respekt členů týmu, k vytvoření pocitu sounáležitosti používat i vhodné symboly/artefakty).

6 Diskuse a závěr

Virtuální týmy, stejně jako klasické, mohou přijít s kreativnějším a kvalitnějším řešením problému či problém vyřešit rychleji než jednotlivci. Nicméně, má-li tomu tak být, členové týmu musí sdílet své znalosti. Nemůže docházet k vytváření tzv. monopolů znalosti, tj. situacím, kdy jedinec si osobuje a zadržuje znalosti, které ostatní potřebují ke své práci. Autoři se shodují, že sdílení znalostí ve virtuálním prostředí ztěžuje především absence osobního kontaktu, neboť se tak obtížněji utváří důvěra mezi členy týmu. Shoda panuje i na významu pečlivého výběru vedoucího takového týmu. Vedoucí virtuálního týmu totiž může svým přístupem a příkladem podpořit sdílení znalostí mezi členy týmu. Jeho styl řízení by měl podporovat především dobré mezilidské vztahy, důvěru mezi členy týmu a pocit přínosu k úspěšnému splnění úkolu u každého z členů týmu. Vedoucí týmu musí také členy týmu rozvíjet, především je vést k samostatnosti a sebeřízení.

Poznámky:

- 1 **Tacitní znalosti** bývají většinou definovány jako praktické know-how (či vědomosti „pro jednání“, praktické porozumění), které se v mysli člověka formuje v průběhu času na základě zkušeností a vlivem interakcí s prostředím (viz např. Kothuri, 2002, Haldin-Herrgård, 2000, Swart a Pye, 2002, Athanasiou a Nigh, 2000, Endres, Endres, Chowdhury a Alam, 2007, Sternberg, 1995). Jedná se tedy o znalost v pravém slova smyslu.
- 2 **Explicitní** jsou **znalosti** vyjádřené či vyjádřitelné formalizovaným způsobem - písmeny, slovy, čísly či jinými symboly (Mládková, 2004, Krogh, Ichijo a Nonaka, 2000). Pro zjednodušení lze explicitní znalost označit za informaci.

Literatura

- [1] APOSTOLOU, Natalie. Making Virtual Teams a Reality. *Charter*. 2010, Vol. 81, No. 8, p. 52-53.
- [2] ATHANASSIOU, Nicholas A. a Martha L. MAZNEVSKI. *Top Management Team Social Capital, Tacit Knowledge and the Internationalization of the Multinational Corporation*. [cit. 2003-09-24]. Dostupné z: http://www.alba.edu.gr/OKLC2002/Proceedings/pdf_files/ID185.pdf
- [3] ATHANASSIOU, Nicholas a Douglas NIGH. Internationalization, Tacit Knowledge and Top Management Teams of MNCs. *Journal of International Business Studies*, 2000, Vol. 31, No. 3. p. 471-487.
- [4] BRESCHI, Stefano a Francesco LISSONI. Localised knowledge spillovers vs. innovative milieu: Knowledge „tacitness“ reconsidered. *Papers in Regional Science*, 2001, Vol. 80, No. 3, p. 255-273. Dostupné z: <http://www.springerlink.com/content/yty4gj4tmgdb/?p=27a05dadbea34eee85fa11be9e544c34&pi=13>
- [5] CARVALHO, Luiz Carlos De Sá, Mônica Esteves RODRIGUES a Benito Diaz PARET,. *Tacit and Formal Knowledge and Learning in Small Business: An Exploratory Study on the Perceptions of Successful Businessmen*. 2000. [cit. 2008-07-02]. Dostupné z: <http://in3.dem.ist.utl.pt/downloads/cur2000/papers/>
- [6] COMBS, Wendy a Stephanie PEACOCKE. Leading Virtual Teams. *T+D*. 2007, Vol. 61, No. 2, p. 27-28. ISSN:1535-7740.
- [7] ENDRES, M. L., S. P.ENDRES, S. K. CHOWDHURY a I. ALAM. Tacit knowledge sharing, self-efficacy theory and application to the Open Source community. *Journal of Knowledge Management*, 2007, Vol. 11, No. 3, p. 92-103.
- [8] GOURLAY, S. *Tacit knowledge, tacit knowing or behaving?* [online]. Kingston upon Thames: Kingston Business School, 2002. Paper presented at the Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities, Athens, Greece, April 2002. Dostupné z: <http://myweb.tiscali.co.uk/sngourlay/PDFs/Gourlay%202002%20tacit%20knowledge.pdf>
- [9] HALDIN-HERRGÅRD, Tua. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*. 2000, Vol. 1, No. 4, p. 357 – 365.
- [10] HINDS, Pamela J. a Diane E. BAILEY. Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams. *Organization Science*, 2003, Vol. 14, No. 6, p. 615 – 632.
- [11] HORWITZ, Frank M., Desmond BRAVINGTON a Ulrik SILVIS. The Promise of Virtual Teams: Identifying Key Factors in Effectiveness and Failure. *Journal of European Industrial Training*. 2006, Vol. 30, No. 6, p. 472-494. ISSN:0309-0590.
- [12] HOWELLS, Jeremy. Tacit Knowledge, Innovation and Technology Transfer. *Technology Analysis&Strategic Management*. 1996, Vol. 8, No. 2, p. 91 -106.
- [13] How Kiwi companies measure knowledge. *New Zealand Management*, 2002, Vol. 49, No. 10, p. 8. ISSN 11745339.
- [14] HYNEK, Jiří. Překážky sdílení znalostí v rámci firmy a otázka motivace zaměstnanců. *HR Forum*, 2002, roč. III., č. 12, s. 5-6. ISSN 1212-690X.
- [15] Jak řídit virtuální týmy. Personalistika online – speciální příloha časopisů *Moderní řízení a HRM*. Květen 2010, s. 14 – 18.

- [16] JARVENPAA, Sirkka L., Kathleen KNOLL a Dorothy E. LEIDNER. Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 1998, Vol. 14, No. 4, p. 29 – 64.
- [17] JUDICIBUS, Dario de. *The Value of Managing Tacit Knowledge*. [cit. 2003-10-09]. IBM Corporation, 2002. Dostupné z: http://earth.esa.int/rtd/Events/ESA-EUSC_2002/DeJudicibus.pdf
- [18] Komunikace ve virtuálním týmu. *Moderní řízení*, 2010, roč. XLV, č. 6, s. 63-65.
- [19] KONRADT, Udo a Julia E. HOCH. A Work Roles and Leadership Functions of Managers in Virtual Teams. *International Journal of E-Collaboration*. 2007, Vol. 3, No. 2, p. 16-22,24-35. ISSN:1548-3673.
- [20] KOTHURI, Smita. *Knowledge in Organizations – Definition, Creation, and Harvesting*. May, 2002. [cit. 2003-10-14]. Dostupné z: http://www.gse.harvard.edu/~t656_web/Spring_2002_students/kothuri_smita_knowledge_in_orgs.htm
- [21] KROGH, Georg von, Kazuo ICHIJO a Ijikuro NONAKA. *How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Brno Business School, 2000. [cit. 2003-05-21]. Dostupné z: <http://www.fss.muni.cz/~kost/>.
- [22] LEONARD, Dorothy a Sylvia SENSIPER. The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 1998, Vol. 40, No. 3, p. 112-132.
- [23] MCQUEEN, Bob. A „Tacit“ View of Knowledge Management. University of Waikato, 2003. [cit. 2008-06-16]. Dostupné z: www.wvisa.org.nz/Downloads/km_auck_wvisa.pdf
- [24] MCQUEEN, Robert J. *Can collaborative technology support tacit knowledge creation in individuals?* University of Waikato, Hamilton, New Zealand. 1999. [cit. 2003-10-09]. Dostupné z: <http://www.mngt.waikato.ac.nz/Research/conf/OverseasConferenceProceedings/amcis1999/pdfiles/papers/048.pdf>
- [25] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 155 s. ISBN 80-86419-51-7.
- [26] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
- [27] SIVUNEN, Anu. Strengthening Identification with the Team in Virtual Teams: The Leaders' Perspective. *Group Decision and Negotiation*, 2006, Vol. 15, No. 4, p. 345-366.
- [28] STERNBERG, Robert J. Theory and Measurement of Tacit Knowledge as a Part of Practical Intelligence. *Zeitschrift für Psychologie*. 1995, Vol. 203, No. 4, p. 319-334.
- [29] 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, Athenas, Greece. [cit. 2003-09-23]. Dostupné z: <http://www.tacitknowing.com/papers/ID315.pdf>
- [30] ŠIČHA, J. Sdílení znalostí není IT hra. *HR forum*. 2002, roč. 3, č. 6, s. 36-37.
- [31] ŠVARCOVÁ, Jena. *Best Practices – Sdílení znalostí firem*. 1. vyd. Zlín: CEED, 2008. ISBN 978-80-903433-5-1.
- [32] 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.
- [33] Vést tým lidí z různých koutů světa může být výzva. *HR Forum*, 2008, č. 1, s. 20-21.

Kontakt na autorku:

Ing. Jana Matošková, Ph.D.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

Mostní 5139

760 01 Zlín

Česká republika

email: matoskova@fame.utb.cz

Krátká informace o autorce: Ing. Jana Matošková, Ph.D. působí jako odborný asistent na Fakultě managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Podílí se na výuce předmětů Personální management, Řízení lidských zdrojů a Manažerské metody a techniky. Oblast jejího vědeckého zájmu je zaměřena rovněž na řízení lidských zdrojů, především na podporu sdílení znalostí v organizaci prostřednictvím personálních činností. V roce 2008 obhájila disertační práci na téma Formování tacitních znalostí manažerů. Podílela se mimo jiné na řešení grantového projektu GA ČR, reg. č. 406/08/0459, Rozvoj tacitních znalostí manažerů.

SLOVENSKO – SMEROM K ZNALOSTNEJ EKONOMIKE
SLOVAKIA- TOWARDS KNOWLEDGE ECONOMY

Elena FIFEKOVÁ

Ekonomická univerzita v Bratislave

Anotácia: *Udržateľnosť ekonomického rozvoja kladie vo svojej podstate dôraz na také kvalitatívne zmeny, ktoré zabezpečia prepojenie ekonomického rozvoja so sociálnou súdržnosťou, ekologickou udržateľnosťou a inštitucionálnou kvalitou. Základnou výzvou súčasnosti je podpora adaptačnej schopnosti ekonomiky a jej subjektov na meniace sa podmienky globálnej konkurencie, podpora dlhodobej konkurenčnej a rastovej výkonnosti ekonomiky formou zlepšovania podmienok pre formovanie a rozvoj znalostnej ekonomiky. Nakoľko Slovensko je vysoko otvorenou ekonomikou s vysokým podielom cyklicky podmienených odvetví, zvyšovanie podielu kvalitatívne konkurenčne schopných segmentov v ekonomike je jeho existenčnou nevyhnutnosťou. Základom rozvojovej stratégie SR a rozhodujúcou prioritou hospodárskej politiky SR sa preto v súčasnom období stáva podpora jednotlivých oblastí znalostnej ekonomiky. Príspevok hodnotí tvorbu predpokladov pre formovanie znalostnej ekonomiky, identifikuje úzke miesta rozvoja znalostne založených aktivít v slovenskej ekonomike a poukazuje na programové priority SR v oblasti budovania znalostnej ekonomiky.*

Abstract: *Sustainable economic development emphasises qualitative changes that ensure connection of economic development with social cohesion, ecological sustainability and institutional quality. Nowadays the main challenge is the support of adaptability of economy and its subjects to global competition conditions and the support of long term competition and growth performance of economy by improving conditions for knowledge economy development. Slovakia is an open economy with a high share of cyclical dependant segments so increasing the share of qualitative competitive segments in the economy is essential. Supporting particular areas of knowledge economy therefore becomes the basis of Slovak development strategy and critical priority of Slovak economic policy. The paper evaluates the conditions for forming the knowledge economy, identifies the bottlenecks of development of knowledge based activities in Slovak economy and points out the programme priorities of Slovakia in the area of knowledge economy development.*

Kľúčové slová: *znalostná ekonomika, konkurenčná schopnosť, Minerva 2*

Keywords: *knowledge economy, competitiveness, Minerva 2*

Príspevok vznikol v rámci projektu VEGA č. 2/0213/09 Dlhodobé faktory ovplyvňujúce konvergenciu ekonomiky Slovenska k úrovni vyspelých krajín EÚ

Úvod

Súčasnú dobu možno na Slovensku z hľadiska dosiahnutej úrovne ekonomického rastu hodnotiť ako relatívne úspešnú. Udržanie rastovej dynamiky predpokladá, že SR dokáže v plnom rozsahu využiť svoj potenciál ľudského kapitálu, vytvoriť podmienky pre rozvoj všetkých oblastí znalostnej ekonomiky. Nakoľko skúsenosti hospodársky vyspelých krajín jednoznačne dokazujú, že ekonomický rozvoj dlhodobo možno dosahovať iba s podporou a s využívaním vedomostnej

náročných aktivít, je potrebné, aby SR, ak sa chce trvalo zaradiť medzi ekonomicky úspešné krajiny, rešpektovala potrebu formovania znalostnej ekonomiky ako nevyhnutnú realitu.

1 Úzke miesta znalostnej ekonomiky v SR

Znalostne založená ekonomika predstavuje vo všeobecnosti taký typ ekonomiky, ktorý kladie dôraz na rozvoj ľudského potenciálu, na prepojenie technologického know-how s vedomosťami, talentom a kreativitou. Potenciál znalostnej ekonomiky sa odráža v udržateľnom rozvoji každej krajiny, naznačuje možnosti a spôsob jej ekonomického rastu, odráža zmenu faktorov rastu smerom k aktivitám založených na vedomostiach, pričom uvedený proces je v podstate nezvratný.

Zvyšovanie ekonomickej výkonnosti hospodársky vyspelých štátov je stále viac podmienené ich schopnosťou podporovať a rozvíjať jednotlivé oblasti znalostnej ekonomiky. Rozvoj znalostne založených aktivít sa odráža v terciarizácii ekonomiky, pričom v štruktúre služieb sa zvyšuje váha poznatkovo založených služieb. Slovenská republika v tomto ohľade značne zaostáva tak za priemerom Európskej únie, ako aj za krajinami, ktoré v oblasti budovania znalostnej ekonomiky dosahujú najvýraznejší pokrok¹. Ako vidieť z tabuľky¹, váha znalostne náročných služieb je na Slovensku podstatne nižšia ako v porovnávaných ekonomikách a to tak v oblasti zamestnanosti, ako aj vytvorenej pridanej hodnoty. Pozitívnou skutočnosťou pri hodnotení dosiahnutej úrovne rozvoja znalostne náročných služieb je, že produktivita práce v týchto odvetviach ako celku na Slovensku bola v sledovanom období dvaapokrát vyššia ako priemerná produktivita v EÚ27.

Tabuľka 1: Podiel znalostne náročných služieb v štruktúre vybraných krajín

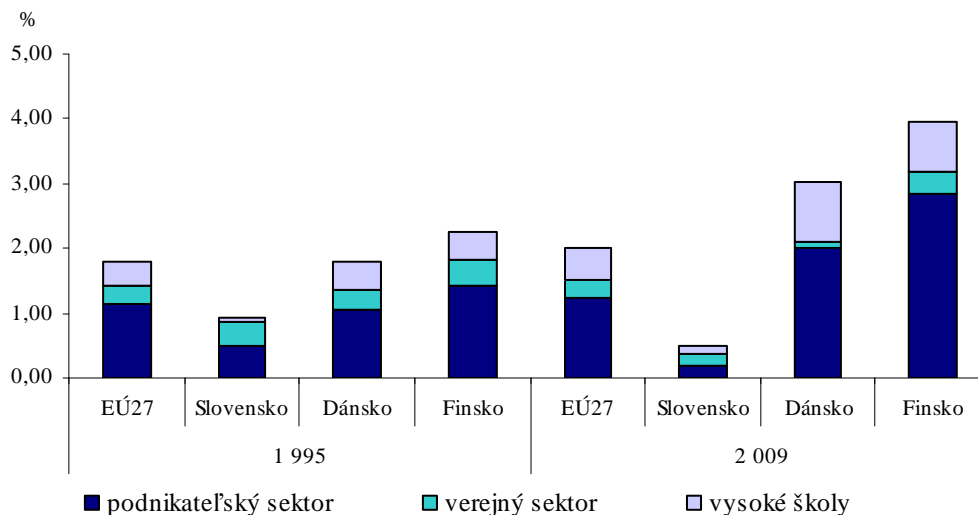
Ukazovateľ	Krajina	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<i>Pridaná hodnota (stále ceny roku 2000, vypočítané reťazením objemov)</i>												
Podiel služieb na celku	EÚ27	69,5	69,7	70,1	70,4	70,7	70,5	70,8	70,8	70,9	71,5	73,1
	Dánsko	70,4	70,6	71,1	71,8	72,2	72,3	72,7	73,1	74,1	73,9	75,3
	Fínsko	65,2	61,8	61,9	61,3	60,8	60,7	60,5	59,2	58,5	58,5	60,3
	SR	58,2	59,3	59,4	57,5	56,0	53,1	53,3	50,8	50,5	50,0	53,1
Podiel ZNS* na službách	EÚ27	55,7	60,8	61,1	61,5	61,7	61,7	61,8	62,2	62,4	62,6	63,1
	Dánsko	61,3	62,6	63,6	64,0	64,5	64,9	65,2	65,3	66,1	65,4	67,8
	Fínsko	62,6	62,9	62,2	62,0	61,6	62,0	62,1	63,1	62,5	63,2	65,7
	SR	53,2	47,8	46,9	49,2	46,8	44,6	44,1	45,0	46,0	43,4	46,2
<i>Zamestnanosť</i>												
Podiel služieb na celku	EÚ27	63,0	66,1	66,4	67,1	67,6	68,2	68,6	69,1	69,2	69,6	70,6
	Dánsko	47,5	48,9	48,9	49,1	49,2	49,3	49,6	50,0	50,2	50,4	50,6
	Fínsko	51,2	52,9	53,3	54,0	54,4	54,8	54,9	55,0	55,2	54,9	56,2
	SR	53,9	59,4	60,2	60,9	60,9	61,0	61,5	62,0	62,3	62,1	63,3
Podiel ZNS* na službách	EÚ27	47,5	48,9	48,9	49,1	49,2	49,3	49,6	50,0	50,2	50,4	50,6
	Dánsko	61,1	63,2	63,3	63,9	64,2	64,0	64,2	64,1	63,5	63,2	64,3
	Fínsko	68,8	67,7	68,5	68,5	68,7	68,7	68,9	69,2	69,1	69,6	70,5
	SR	48,9	46,5	46,0	44,9	44,4	44,8	43,8	42,7	43,2	43,2	42,8

* znalostne náročné služby

Prameň: Eurostat, vlastné výpočty

Základným problémom rozvoja jednotlivých oblastí znalostne založenej ekonomiky je predovšetkým dlhodobé nedocenenie potreby podporovať rozvoj znalostnej ekonomiky. Chronickým problémom je výrazné podfinancovanie jednotlivých oblastí znalostnej ekonomiky, predovšetkým výskumu, vývoja, vzdelávania - objem výdavkov na výskum a vývoj v % HDP na Slovensku bol v roku 2009 štyrikrát menší ako v EÚ27, 6,3 krát menší ako v Dánku a 8,3 krát nižší ako bol vo Fínsku a má klesajúcu tendenciu (graf 1).

Graf 1: Výdavky na výskum a vývoj (v % HDP)



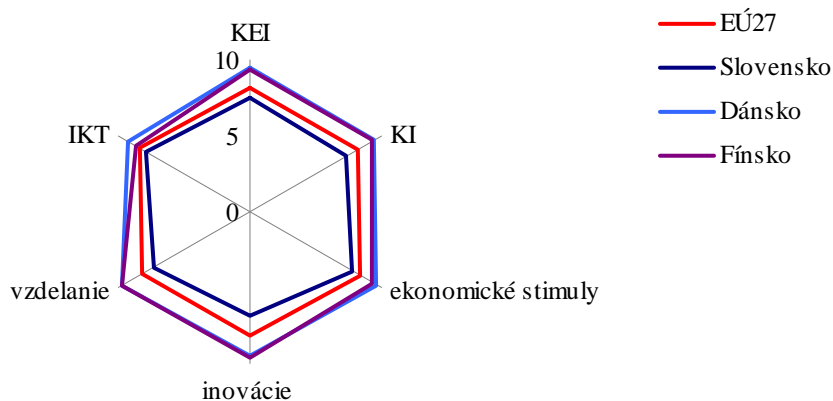
Prameň: Eurostat

Bariérou tvorby podmienok pre rozvoj znalostnej ekonomiky a zároveň zvyšovanie inovačnej výkonnosti je, popri klesajúcom objeme prostriedkov, ktoré štát poskytuje na financovanie verejných výziev v oblasti výskumu a vývoja, taktiež skutočnosť, že vo veľkej miere absentuje analýza finančnej podpory jednotlivých projektov, nie sú zadefinované priority, ktoré by mali byť podporované. Ďalšou slabou stránkou v podpore ekonomického rastu formou tvorby inovačných predpokladov rozvoja znalostnej ekonomiky je nízka podpora inovácií zo strany podnikateľského sektora, keď takmer 2/3 výdavkov na výskum a vývoj predstavujú výdavky verejného sektora. Napr. investície do výskumu v odvetví priemyslu klesli v rozpätí rokov 1998 až 2008 a polovicu (z 0,50 na 0,25 % HDP) a v porovnaní s EÚ sú o 1% nižšie (OECD, 2010b, s.76). Uvedená skutočnosť je okrem iného podmienená aj tým, že na Slovensku chýbajú veľké domáce podniky, ktoré by boli schopné významnejším spôsobom výskum a vývoj podporovať.

Ani oblasť podpory vzdelávania nemožno považovať za silnú stránku znalostnej ekonomiky na Slovensku. Podiel investícií do vzdelávania na HDP je na Slovensku rádovo jedenapolkrát nižší ako v EÚ27 a uvedené zaostávanie je zhruba rovnaké aj v prípade verejných výdavkov na vysokoškolské vzdelávanie. Nízka je taktiež participácia na celoživotnom vzdelávaní (na Slovensku je účasť na celoživotnom vzdelávaní 2,8% z celkového počtu 25-64 ročných, v EÚ27 predstavuje ich podiel 9,3 %). Naďalej pretrváva uprednostňovanie kvantitatívnych parametrov pred parametrami kvalitatívnymi - vysoký počet vzdelávacích inštitúcií predovšetkým v oblasti terciárneho vzdelávania, zvyšovanie počtu študentov, nedostatočný tlak na selekciu škôl podľa kvality poskytovaného vzdelávania. Uvedené skutočnosti sa premietajú do hodnotenia jednotlivých oblastí znalostnej ekonomiky, kde

Slovensko v ostatnom hodnotení Svetovej banky ((knowledge economy index2) zaujíma 36. miesto spomedzi 146 hodnotených krajín, avšak v rámci EÚ27 mu patrí nelichotivé 23. miesto. Ako vidieť z grafu 2, Slovensko zaostáva za priemerom EÚ27 vo všetkých hodnotených pilieroch znalostnej ekonomiky, pričom najvýraznejšie zaostávanie dosahuje práve v oblastiach, ktoré sú z pohľadu rozvoja znalostnej ekonomiky nosné – v inováciách a vo vzdelávaní.

Graf 2: Dosiadnutá úroveň pilierov znalostnej ekonomiky vo vybraných krajinách



Prameň: Svetová banka: KEI and KI Indexes (KAM 2009)

Dlhodobé zaostávanie v tvorbe inovačných predpokladov má taktiež za následok, že pozícia Slovenska v hodnotení konkurencieschopnosti (WEF 2010) sa zhoršuje, Slovensko je piatou najmenej konkurencieschopnou krajinou EÚ. V inovačnom hodnotení krajín EÚ sa Slovensko prepadlo z 18. miesta v roku 2009 na 23. miesto v roku 2010 (Európska komisia, 2011). Slovensko tak postupne vyčerpáva cenové a nákladové faktory konkurenčnej schopnosti, ktoré mu v predchádzajúcim období pomáhali dosahovať ekonomický rast.

2 Podpora znalostnej ekonomiky v súčasnom období

Napriek potrebe fiškálnej konsolidácie rezonuje v súčasnom období potreba prelomiť doterajšiu rastovú logiku a zamerať sa predovšetkým na rozvoj kvalitatívnych faktorov rastu, ktoré by priniesli vyššie zhodnotenie národnej práce. Preto sa podpora jednotlivých oblastí znalostnej ekonomiky stáva rozhodujúcou prioritou hospodárskej politiky SR. Základný rámec pre tvorbu podmienok na udržanie súčasného tempa ekonomického rastu a zvýšenie jeho kvalitatívnych parametrov prostredníctvom zvýšenia inovačného potenciálu ekonomiky je vymedzený stratégiou konkurencieschopnosti Minerva 2.0³ Jej cieľom je prepojiť jednotlivé segmenty inovačného systému, identifikovať nevyhnutnú kritickú masu konkrétnych opatrení, ktoré umožnia Slovensku vytvoriť efektívny inovačný systém a znalostnú ekonomiku, zabezpečiť koordináciu medzi aktivitami najdôležitejších nositeľov budovania znalostnej ekonomiky a zároveň podporia realizáciu priorít a cieľov stratégie Európa 2020.

Budovanie znalostnej ekonomiky na Slovensku vychádza z potreby zvýšenia kvality vzdelávania na všetkých stupňoch, pričom je pozornosť venovaná najmä terciárnemu vzdelávaniu. Predpokladá sa hlavne zvýšenie atraktívnosti vysokoškolského prostredia pre prácu špičkových

odborníkov tak v oblasti vzdelávania, ako aj vedecko-výskumnej a publikačnej činnosti a prehĺbenie spolupráce so súkromným sektorom v oblasti výskumu a vývoja.

Dôležitou oblasťou zvyšovania inovačného potenciálu slovenskej ekonomiky je jednak vytvorenie efektívneho, transparentného a stabilného grantového systému na podporu aplikovaného výskumu a vývoja prepojeného na potreby hospodárskej a spoločenskej praxe, jednak tvorba nástrojov a vyčlenenie finančných prostriedkov na podporu dlhodobej spolupráce na výskumných a vývojových aktivitách slovenských firiem a inštitúcií so zahraničnými partnermi. Pozitívom dokumentu je tvorba dopytovo orientovaného grantového systému na podporu aplikovaného výskumu a vývoja. Stratégia predpokladá taktiež vytvorenie takého podnikateľského prostredia, ktoré bude na jednej strane stimulovať príchod priamych zahraničných investícií do high-tech odvetví s vysokou pridanou hodnotou a na druhej strane vytvorí priestor pre vznik a rozvoj domácich technologických inovatívnych firiem.

Nevyhnutnou podmienkou úspešnosti realizácie stratégie konkurencieschopnosti je efektívne využívanie tak domácich zdrojov, ako aj prostriedkov štrukturálnych fondov EÚ na vedu, výskum a inovácie, čo je podmienené hlavne kvalitnou pripravenosťou koncepcie podpory inovačnej výkonnosti a vytvorením efektívneho systému fungovania operačných programov.

Základným nedostatkom Minervy 2.0. je, rovnako ako pri predchádzajúcich stratégiách, značná všeobecnosť stanovených cieľov a nedostatočne vyšpecifikované finančné krytie jednotlivých cieľov a opatrení. Súčasný stav verejných financií a konsolidačné úsilie vlády nevytvára totiž dostatočný priestor na komplexnú podporu všetkých oblastí inovačnej výkonnosti, v ktorých Slovensko zaostáva. Nakoľko objem prostriedkov, ktoré môže verejný sektor alokovať na podporu zvyšovania inovačného potenciálu ekonomiky je veľmi limitovaný, je nevyhnutné stanoviť priority, ktoré budú môcť byť podporené formou inštitucionálneho financovania.

Záver

Zvyšovanie kvalitatívne založenej konkurenčnej schopnosti ekonomiky vyžaduje rast produktivity založený na inováciách, čo nie je mysliteľné bez podpory všetkých oblastí znalostnej ekonomiky – vedy, vývoja, výskumu, vzdelávania. V rámci tvorby podmienok pre rast konkurenčnej schopnosti ekonomiky má Slovensko stále poddimenzovaný priestor pre podporu rozvoja jednotlivých oblastí znalostnej ekonomiky. Rozsah výskumnej a inovačnej činnosti ani zďaleka nepostačuje na zníženie technologickej medzery medzi SR a porovnateľnými krajinami EÚ, technologický odstup Slovenska najmä v nových odboroch sa neustále prehľbuje. Zaostávanie Slovenska vo výskumnej a inovačnej činnosti je odrazom veľmi nízkeho objemu vynakladaných prostriedkov na vzdelávanie, výskum a vývoj, ich nie vždy efektívneho vynakladania, nízkeho podielu súkromného sektora na financovaní výskumu a vývoja, ako aj pomalej aplikácie výsledkov výskumu a vývoja do praxe. Preto v súčasnom období Slovensko rozpracováva stratégiu rozvoja ekonomiky založenej na vedomostiach a inováciách - Minerva 2.0. Jej ambíciou je tvorba moderného inovačného prostredia prostredníctvom podpory vzdelávania, vedy, výskumu a inovatívneho podnikania.

Literatúra

- [1] Doing Business 2009. Svetová banka. dostupné z:
<http://www.doingbusiness.org/~media/FPKM/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB09-FullReport.pdf>
- [2] Ministerstvo financií SR (2011): Minerva 2.0. Slovensko do prvej ligy.
- [3] OECD (2010a): OECD Economic Surveys: Slovak Republic 2010.
- [4] OECD (2010b): Measuring Innovation.
- [5] Svetová banka (2009): KEI and KI Indexes (KAM 2009).
dostupné z: http://info.worldbank.org/etools/kam2/kam_page5.asp
- [6] WEF (2011): The Global Competitiveness Report 2010-2011.
- [7] dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-2011.pdf
- [8] Databázy Eurostatu, OECD, Slovstatu, ŠÚ SR

Poznámky:

- 1 Pre potreby našej analýzy budeme SR popri EÚ27 porovnávať taktiež s Dánskom a Fínskom, nakoľko uvedené krajiny dosahujú významný pokrok v budovaní znalostnej ekonomiky a v hodnotení znalostnej ekonomiky, ktoré uskutočňuje Svetová banka sa nachádzajú na prvých miestach, pričom ich ekonomický rozmer je porovnateľný so Slovenskom.
- 2 Index je konštruovaný na základe metodológie Svetovej banky KAM (Knowledge Assessment Matrix)¹, 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.
- 3 Materiál nadväzuje na stratégiu konkurencieschopnosti Minerva z roku 2005, Inovačnú stratégiu, Modernizačný program Slovensko 21, Národný strategický referenčný rámec a Národné programy reforiem.

Kontakt:

Ing. Elena Fifeková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Slovenská republika
email: fifeková@gmail.com

SOCIÁLNÍ SÍTE – NOVÝ FENOMÉN V PRAXI NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ
SOCIAL NETWORK – A NEW PHENOMENON IN PRACTICE OF NON – PROFIT ORGANISATIONS

Monika GRANJA

Vysoká škola ekonomická v Praze

Anotace: *V aktuální perspektivě dynamicky se rozvíjejících globálních trhů s informacemi a informačními službami se marketing netýká jen komerčního sektoru, ale i jiných organizací, které musí být schopné konkurovat stále se zrychlujícímu tempu rozvoje internetových služeb. Nestátní neziskové organizace (NNO) si začínají uvědomovat potřebu aplikace metod marketingu a PR, zejména z důvodu problémů v jejich financování. S PR a marketingem neziskové organizace na rozdíl od komerčních subjektů jsou spojeny především dva problémy: nedostatek finančních prostředků a problémy s oslovením správné cílové skupiny. Sociální sítě však umožňují organizacím realizovat nízkorozpočtové kampaně. Přináší to nejen úsporu výdajů na marketing a PR, ale lepší zacílení kampaně a možnost zpětné vazby cílové skupiny.*

Abstract: *In the current perspective of dynamically developing information services global market marketing is important not only to the commercial sector, but also for non-profit organizations (NGOs). Non-profit organizations need to be able to compete with the ever-quickenning pace of development of internet services. Those organizations are starting to realize the need for application of methods of marketing and PR, mainly because of problems in their funding. NGOs unlike commercial entities have mainly two problems in the field of PR and marketing: lack of financial recourses and problem with reaching right target group. Social network, however, allow NGOs to implement low-budget campaign. It brings not only save expenditure on marketing and PR, but better targeting of campaigns and the possibility of feedback of the target group.*

Klíčová slova: *neziskové organizace, marketing, sociální síť*

Keywords: *non-profit organizations, marketing, social network*

1 Rozvoj moderních technologií a jejich vliv na neziskové organizace

Použití moderních technologií pro podporu rozvoje občanské společnosti a demokratizace vyvolalo v posledních letech velkou pozornost. Dynamická povaha a dostupnost nových technologií umožňuje občanům a nestátním neziskovým organizacím (NNO) kreativně a inovačním způsobem spolupracovat a podílet se na procesu řízení a rozvoje občanské společnosti.

Technologický vývoj se pohybuje rychle a používání internetu a mobilních telefonů se stalo nepostradatelnou součástí života. Nové technologie se staly významnou součástí marketingových plánů organizací. V aktuální perspektivě dynamicky se rozvíjejících globálních trhů s informacemi a informačními službami se marketing netýká jen komerčního sektoru, ale i jiných organizací, které

musí být schopné konkurovat stále se zrychlujícímu tempu rozvoje internetových služeb poskytovaných většinou zdarma. [1]

2 Nestátní neziskové organizace a marketing

Nestátní neziskové organizace jsou organizace nezřizovaná státem a na státu nezávislá, která jsou určena k obecně prospěšné činnosti nebo k neziskové činnosti pro soukromý prospěch. Dle mezinárodně uznávané definice Salamona a Anheiera se za určující považuje pět základních vlastností, podle nichž jsou neziskové organizace: institucionalizované (organized), soukromé (private), neziskové (non-profit), samosprávné a nezávislé (self-governing), dobrovolné (voluntary). Neziskový sektor chápou jako soubor institucí, které existují vně státních struktur, avšak slouží v zásadě veřejným zájmům, na rozdíl od zájmů nestátních. [2]

Philip Kotler, jedna z největších autorit soudobého marketingu, definuje marketing jako společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními. Marketing je hledání a uspokojování potřeb způsobem, který přináší pozitivní hodnoty pro obě zúčastněné strany. [3] Internetový marketing je uplatňování marketingových principů na internetu. Stuchlík a Dvořáček charakterizují marketing na internetu jako využívání služeb internetu pro realizaci či podporu marketingových aktivit. [4]

Neziskové organizace si začínají uvědomovat potřebu aplikace metod marketingu, zejména z důvodu problémů v jejich financování. V současné době roste zájem NNO o vytvoření a implementace marketingových plánů. Jejich pozornost se obrací od prostého přijímání požadavků od "klientů" k aktivnímu zjišťování a předvídání potřeb.

Pro marketingové řízení v oblasti neziskových organizací ukazují zejména tyto důvody: narůstající znaky konkurenčního prostředí, rostoucí soutěživosti o získání klientů a příjmů, narůst vlivu strukturovaného vnitřního a vnějšího prostředí a zvýšení náročnosti úkolů v souvislosti s fungováním neziskových organizací.

Marketingové řízení neziskové organizace potřebují zejména ke zkvalitnění a zefektivnění jejich činnosti, motivování, přípravě a řízení realizace všech procesů a činností a k získávání dárců, dobrovolníků, členů nebo příznivců.

3 Sociální sítě a změna komunikačního modelu NNO

Přechod z tradiční formy komunikace prostřednictvím e-mailu na sociální sítě je monumentální. Změna komunikačního modelu spočívá v přechodu od způsobu komunikace jeden-na-více na způsob komunikace více-na-více. Obsah vytvářený koncovými uživateli způsobuje stírání hranic mezi autorem a čtenářem a na obsahu se takto podílí všichni. Podle Chrisa Andersona je díky internetu masová ekonomika a kultura hitů transformována v ekonomiku a kulturu „okrajových“ produktů. [5] Jeho změnu doprovází vysvětlením tří základních fenoménů: demokratizace výrobních nástrojů, demokratizace distribuce a propojení nabídky a poptávky. Internet tak podle něj umožňuje nabízet daleko větší počet položek než klasický prodej.

Sociální síť Vojtěch Bednář definuje jako systém, který umožňuje vytvářet a udržovat seznam vzájemně propojených kontaktů. Každý uživatel takového systému má své vlastnosti, které jsou veřejně dostupné pro další uživatele. Lidé se v rámci systému mohou vzájemně vyhledávat, a vytvářet tak virtuální ‚komunitu‘. [6]

Integrace sociálních sítí do marketingového plánu neziskové organizace může přispět k zapojení příznivců a potenciálních dárců do budování vztahů s NNO, získání důvěry a loajality k jejímu poslání. Sociální sítě také umožňují efektivním způsobem získat podporu projektům NNO, vzdělávat veřejnost, zvyšovat povědomí o NNO a také vytvářet platformu pro diskusi a zapojení příznivců do činnosti organizace. Platformy sociálních sítí jsou zejména vhodné pro oslovení dobrovolníků a dalších příznivců z konkrétních demografických skupin. Specializované sociální sítě (LinkedIn nebo Ryze) lze využít pro budování důvěryhodnosti organizace vůči dárcům, dobrovolníkům, budoucím zaměstnancům nebo zástupcům médií.

4 Výhody a problémy spojené se zapojením NNO do sociálních sítí

Zapojení neziskových organizací do sociálních sítí přináší celou řadu výhod. Důvody použití sociálních sítí neziskovou organizací:

- sdílené informace působí autenticky;
- sociální sítě jsou otevřené pro časté, jednoduché a rychlé aktualizace informací;
- zapojení do sociálních sítí je nízkonákladové;
- sociální sítě vnáší důvěryhodnost do života NNO, pomáhá budovat image organizace;
- sociální sítě poskytují cestu k novým zdrojům informací;
- pomáhají lépe propojit organizace s členy, dobrovolníky, příznivci a dalšími organizacemi;
- umožňují nové formy shromažďování, zpracovávání a šíření informací;
- slouží jako zdroj okamžité a nízkonákladové zpětné vazby na činnost organizace.

Zapojení do sociálních sítí mohou však přinášet neziskovým organizacím specifické problémy k řešení:

- i přesto že zapojení do většiny sociálních sítí není zpoplatněno, NNO musí počítat s větší časovou investicí a také s náklady na lidské zdroje pro komunikaci na síti;
- zapojení do sociálních médií přináší požadavek rozvoje uvnitř samotné organizace – aby nástroje sociálních sítí byly používány účinně, může to vyžadovat zploštění hierarchické struktury organizace a zlepšování programů a služeb;
- neziskové organizace se mohou dostat do konfliktu zájmů – např. v situaci, kdy její příznivci na sociální síti podporují aktivity či projekty, se kterými se organizace neztotožňuje;
- organizace nemusí získat očekávanou podporu na sociální síti, např. když její dobrovolníci a zaměstnanci si přejí, aby jejich soukromé sociální sítě byly oddělené od profesionální a dobrovolné činnosti pro organizaci;
- organizace může mít problém s oslovením cílové skupiny v případě, kdy různé podniky či vládní organizace blokují některé platformy sociálních sítí pro své zaměstnance;
- řada platform sociálních sítí nejsou uzpůsobená pro osoby se zdravotním postižením nebo pro osoby, které používají starší software a hardware.

Při řešení výše uvedených problémů je důležité si uvědomit, že sociální sítě nemohou nahradit stávající komunikaci organizace, ale mohou sloužit pouze jako jeden z dalších komunikačních kanálů.

Tímto způsobem je možné omezit riziko vyloučení z komunikace některých členů, příznivců, dárců či jiných důležitých partnerů organizace.

5 Sociální sítě a NNO v praxi

Celá řada stávajících sítí reflektuje rostoucí trend zapojení neziskových organizací do sítí a přináší jim určité výhody. Na tento vývoj reagují i samotní zakladatelé sociálních sítí. Česká tisková kancelář 16. 12. 2010 zveřejnila zprávu, že spoluzakladatel Facebooku Chris Hughes spouští sociální síť pro neziskové a nevládní organizace. Síť se jmenuje se Jumo a měla by neziskovým organizacím usnadnit kontakt s jejich příznivci či pomoci k získávání peněžních darů.

Nejnámější a nejpoužívanější sociální sítě jsou Twitter, YouTube, LinkedIn, Wikipedie a Facebook. Právě Facebook se v České republice vedle sociálních sítí Lidé.cz, Spolužáci.cz nebo portálu Líbím se ti.cz prosadil nejvýrazněji. V České republice k 6. 1. 2011 je na Facebooku 2 934 860 lidí, což představuje 28 procent všech obyvatel ČR. Poměr mezi ženami a muži je 51,3 % ku 48,7 %. [7]

Přehled nejvýznamnějších sociálních sítí na světě:

Flickr:

www.flickr.com

Flickr umožňuje nahrávat a sdílet fotografie. I přesto že Flickr nenabízí jednotlivé uživatelské blogy, umožňuje připojit se ke skupinám nebo je vytvářet a jejich prostřednictvím odesílat a sdílet fotografie. Prostřednictvím Flickr lze přidávat komentáře k fotografiím, síť podporuje jejich označování, aby je ostatní uživatelé mohli najít snadněji. Při publikaci fotografií na Flickr je mohou ostatní uživatelé přidávat do svých blogů, což vede ke zviditelnění organizace v jiných skupinách.

Friendster:

www.friendster.com

Friendster je jeden z prvních a nejznámějších aplikací sociálních sítí, v současné době má téměř 30 milionů členů. Prostřednictvím sítě mohou uživatelé sdílet fotografie, blogy, oznámení. Mohou také vytvářet skupiny a připojovat se k dalším skupinám, kde mohou sdílet oznámení a zapojovat se do diskusí. Friendster kategorizuje skupiny podle tématu a má pověřený útvar pro neziskové a dobročinné organizace.

Gather:

www.gather.com

Sociální síť s velkým důrazem na obsah. Nabízí spoustu nástrojů pro neziskové organizace, které mají zájem sdílet své příběhy s ostatními. Kromě fotografií Gather umožňuje publikovat blogy, které mohou být označovány a hodnoceny podle užitečnosti pro ostatní uživatele. Nejoblíbenější články a obrázky (tj. na nejvyšších pozicích) se zobrazí na domovské stránce a tak uživatelé získají lepší přehled na síti. Gather také umožňuje uživatelům vytvářet skupiny a připojovat se k nim, kde lze sdílet obrázky a články s lidmi, kteří mají podobné zájmy.

LinkedIn:

www.linkedin.com

Na rozdíl od mnoha nejznámějších sociálních sítí LinkedIn se zaměřuje především na vytváření a udržování pracovních kontaktů. Stránky slouží k udržení kontaktu s bývalými kolegy a spolužáky,

pomáhají vyhledávat lidi zaměstnané v konkrétním oboru a získat odborné reference. LinkedIn, který má v současné době 5,5 milionu uživatelů, podporuje vytváření skupin a má speciální kategorii pro neziskové organizace. LinkedIn nabízí dostatek nástrojů pro nábor zaměstnanců, poradců nebo poskytovatelů služeb. Nenabízí však diskuse a fóra.

MySpace:

www.myspace.com

MySpace je velmi populární sociální síť. V únoru 2006 MySpace byla desátou nejnavštěvovanější stránkou na internetu. Na rozdíl od jiných sociálních sítí, MySpace umožňuje vkládání videí, kromě toho nabízí uživatelské blogy a oznámení, dále má sekci inzerátů, kde neziskové organizace mohou umístit zdarma nabídky práce, a sekci, kde lze oznámit nadcházející události. MySpace umožňuje vytvářet skupiny nebo připojit se k jedné z 10 000 skupin vytvořených neziskovými organizacemi.

Ryze:

www.ryze.com/

Ryze má podobnou koncepci jako LinkedIn, klade také důraz na profesní a kariérní bázi. Ryze umožňuje uživatelům připojit se do skupin stejně smýšlejících lidí. V případě zájmů o vytvoření takové skupiny, je potřeba přejít na placení členství na síti. Mezi další funkce Ryze patří možnost přidávat události, procházet inzeráty a zveřejňovat pracovní příležitosti v organizaci.

Tribe:

www.tribe.net

Tribe sdružuje téměř 45 000 on-line skupin nebo "kmenů" (anglicky „tribe“). Kmeny tvoří skupiny lidí, které se shromažďují na fórech Tribe k diskusi na konkrétní téma. Členové každého kmenu mohou posílat oznámení, nahrát fotografie nebo oznámit události, čím se udržuje vysoká úroveň interakce a diskuse. Lze také přidávat do profilu oblíbené RSS kanály, psát blog nebo sdílet odkazy.

YouTube:

www.youtube.com

YouTube nabízí certifikovaným neziskovým organizacím možnost získat širší prezentaci svých projektů. NNO mohou zejména získat Premium značku, včetně možnosti nahrávat si vlastní profil návrhů, zvýšit si kapacitu nahrávání videí, umístit tlačítko "darovat" Google Checkout na své stránky, výpis ze stránek Neziskový kanál a Nezisková videa, přidávat uživatelům výzvu k akci organizace; vkládání videí pro hledání kvalifikovaných dobrovolníků.

Wikipedia:

www.wikipedia.org

Wikipedia je mnohojazyčná webová encyklopedie s otevřeným obsahem, na jejíž tvorbě spolupracují dobrovolní přispěvatelé z celého světa. Jejím cílem je tvorba a celosvětové šíření volně přístupných encyklopedických informací. Wikipedia existuje ve více než 250 jazykových verzích různého rozsahu.

Facebook:

www.facebook.com

Profil na Facebooku je nezbytnou součástí účinné sociální mediální strategie. Pokud má organizace soutěžní videa, rozhovory nebo dokumenty, Facebook poskytuje snadný způsob, jak lze nahrát tato média na stránky organizace a propojit s fanoušky. Facebook je integrován s Twitter, blogy, Flickr a dalšími sítěmi. Pomáhá organizacím spolupracovat, lze snadno připojit a zvýšit jejich síť dobrovolníků a příznivců.

Sociální sítě mohou neziskovým organizacím významně pomoci spojit se s podobnými neziskovými organizacemi, širokou veřejností, dárci, členy, dobrovolníky či příznivci organizace. Je to obrovská příležitost pro neziskové organizace, aby oslovila a rozvíjela novou generaci dárců. Zapojení organizace do sociálních sítí však není bez překážek. I přesto, že většina sociálních sítí není zpoplatněná, klade vyšší nároky na časové kapacity organizace a na její lidské zdroje. Stále také existuje široká skupina lidí, která z nejrůznějších důvodů nemá či nemůže mít přístup k různým platformám sociálních sítí. Proto cílem NNO by nemělo být účast v maximálním počtu platform sociálních sítí, ale vhodný výběr těch, které organizace potřebuje v návaznosti na své strategické projekty, cílové skupiny a časové kapacity zaměstnanců nebo dobrovolníků organizace. Při vhodném výběru správné sociální sítě jako dalšího komunikačního kanálu organizace, může tato platforma komunikace být důležitým doplňkem marketingového řízení NNO.

Literatura

- [1] DIAČIKOVÁ, 2008
- [2] ŠKARABELOVÁ, S. A KOLEKTIV. Když se řekne neziskovka. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005.7 s. ISBN 80-210-3031-3
- [3] KOTLER, P. Marketing a management. 10. rozšířené vyd. Praha: Victoria Publishing, 2001. Kapitola 1. ISBN 80-247-0016-6
- [4] STUHLÍK, P., DVOŘÁČEK, M. Marketing na Internetu. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 16 s. ISBN 80-7169-957-8
- [5] CÍR, J. „Dlouhý ocas“. Bod zlomu [online]. 2007. [citace 31.12.2009], Dostupné z: http://bodzlomu.typepad.com/my_weblog/2007/03/chris_anderson_.html
- [6] BEDNÁŘ, V. „Jak dnes fungují sociální sítě?“. Lupa [online]. 2005. [citace 27.3.2010], Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/jak-dnes-funguji-socialni-site>
- [7] Hejl, Z. "Počet uživatelů Facebooku 2011". Magazín Portiscio [online]. 2011. [citace 6.1.2011]. Dostupné z <http://www.portiscio.net/pocet-uzivatelu-facebooku>

Kontakt na autory:

Mgr. Monika Granja

Vysoká škola ekonomická v Praze, Národohospodářská fakulta

nám. W. Churchilla 4

130 67 Praha 3

Česká republika

email: granja@volny.cz

www.vse.cz

Krátká informace o autorech:

Mgr. Monika Granja vystudovala Právnickou fakultu Univerzity Karlovy v Praze. Dlouhodobě se věnuje problematice neziskových organizací v ČR. M. Granja v letech 2003-2008 pracovala v občanském sdružení Fórum dárců – Asociace nadací a nadačních fondů v ČR, kde působila nejdříve jako manažerka legislativního programu, později jako vedoucí nadačního a legislativního oddělení. Od roku 2008 pracuje jako manažerka PR a marketingu ve Výboru dobré vůle – Nadace Olgy Havlové. M. Granja je členkou Výboru pro legislativu a financování Rady vlády pro nestátní neziskové organizace. Od roku 2011 je také studentkou doktorského studia VŠE.

SOCIÁLNÍ SÍŤ PRO ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ AKADEMICKÝCH PRACOVNÍKŮ
SOCIAL NETWORKS USED FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT OF FACULTY STAFF

Karel KOLIŠ, Lucie VRBOVÁ

Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, katedra managementu

Anotace: *V příspěvku bude věnována pozornost využití sociálních sítí pro řízení znalostí akademických pracovníků. S rozvojem internetu došlo k výraznému usnadnění v přístupu k informacím, tato výhoda ale přináší na druhé straně také úskalí. S rostoucím množstvím dostupných informací rostou nároky na schopnosti člověka je zpracovat, najít ty správné, relevantní, aktuální, pravdivé, úplné. Pomocníkem při orientaci v kvantech informací se stávají i sociální sítě, které umožňují snadné a rychlé sdílení informací mezi uživateli. Pozornost bude věnována dvěma sociálním sítím – Quora a Delicious a jejich možnostem pro řízení znalostí akademických pracovníků. Quora je sociální síť kombinující sociální prvek komunikace se sdílením znalostí. Zobrazuje uživatelské odpovědi na otázky z nejrůznějších oborů. Delicious je nástroj na sdílení záložek, což umožňuje uživateli jednak přenášet záložky mezi počítači, ale také najít informace, které jiní uživatelé přidáním mezi záložky označili jako hodnotné.*

Abstract: *This paper focuses on using social networks for knowledge management of faculty staff. Internet brought big changes in data accessibility, which is now much easier. On the other hand this advantage comes up with some pitfalls. With the bigger amount of accessible information people must develop new skills to find correct, relevant, current, true and complete information. Help in this process offer some social networks. The paper aims to present two social networks – Quora and Delicious and their possibilities to help faculty staff with knowledge management. Quora combines two attributes of social networks – communication and knowledge sharing. It is used by users for posting questions covering different topics, answers are written by other users. Delicious is tool for bookmarks sharing. It can be used by one user to get access to favorite web pages from everywhere but also for finding valuable information faster – if other users add a page into bookmark list, he found it useful.*

Klíčová slova: *řízení znalostí, sociální sítě, Quora, Delicious*

Keywords: *knowledge management, social networks, Quora, Delicious*

Úvod

Učitelé na vysokých školách nejsou pouze pedagogickými pracovníky, jejich náplň práce jsou i další aktivity, a tak se označují spíše pojmem akademický pracovník. Zákon 111/1998 Sb., o vysokých školách definuje náplň práce takto: *Akademickými pracovníky jsou zaměstnanci vysoké školy, kteří vykonávají jak pedagogickou, tak vědeckou, výzkumnou, vývojovou a inovační, uměleckou nebo další*

tvůrčí činnost. (§70 bod 1) Zejména činnost vědecká, výzkumná, vývojová a inovační předpokládá rozsáhlou práci s informacemi a bohaté znalosti.

Přetlak mezi odborníky v některých oblastech je značný (lze to dokumentovat například obtížemi při publikování článku v časopisu s nenulovým impakt faktorem, kde jsou, obzvláště v sociálních vědách jako management, velmi dlouhé čekací doby). A tak je potřeba, aby na sobě vědec neustále pracoval, vzdělával se, doplňovat své znalosti. Toto ovšem platí i pro neakademickou obec, je to obecný požadavek dnešní doby. Ostatně při promociích na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze absolventi při přebírání diplomů slibují mimo jiné: *vědomostmi, kterých jsem tu nabyl, svoje vzdělání neuzavírám, slibuji, že je budu po celý život rozvíjet a zušlechťovat...*

1 Informační společnost

V dnešní době, ve které se na (nejen) akademické pracovníky valí nepřehledné množství informací, se stává udržitelnost přehledu v konkrétním tématu stále náročnější. Informace se často mění a získání právě aktuálních informací je tak velmi náročným úkolem.

Akademický pracovník musí mít přehled, protože on je v konečném důsledku tím, kdo by tyto informace měl dále předávat. Zejména bez použití moderních technologií nelze tyto informace v rozumné době přečíst, natož tak zpracovat pro další využití.

Rostoucí množství informací, které musí člověk denně zpracovat, prokazuje řada výzkumů. Studie provedená R. Bohnem a J. Shortem z Kalifornské univerzity se pokouší změřit objem informací, které musí člověk zpracovat. Odhadují, že množství slov, které museli lidé absorbovat, zpracovaných v roce 1980 bylo 4,5 trilionu. V roce 2008 činilo toto množství slov už asi 10,845 trilionu, což znamená zhruba 100 000 slov na Američana za den.[1]

Informační exploze byla umocněna internetem. Žijeme v digitální éře, a tak většina informací, se kterými se setkáváme v současné době, přichází ve formě jedniček a nul. Neustálý růst informačního prostoru internetu zdokumentovali také Bohn a Short, odhadují, že průměrný Američan v roce 2008 zpracoval okolo 34 gigabytů dat denně. Zatímco růst počtu slov mezi lety 1980 a 2008 byl o 140 %, růst množství gigabytů byl o 350 %. Velký rozdíl v číslech lze vysvětlit multimedií, která tvoří významnou část obsahu internetu. [1]

Zvyšující se množství dostupných informací s sebou přináší také nadbytečná data a informace. V této souvislosti se setkáme s pojmy informační znečištění, informační odpad či často uváděným označením amerického politika Ala Gorea - exformace.

2 Znalosti a jejich řízení

V souvislosti s informacemi se setkáváme také s pojmy data a znalosti. Tyto tři pojmy Truneček nazývá tzv. **znalostním řetězcem**, tedy vztahem mezi pojmy data, informace a znalosti. **Data** jsou rozpoznatelná smysly - může se tedy jednat například o písmena nebo čísla, ale také o symboly, zvukové, čichové a hmatové vjemy. [2]

Informace jsou dle Druckera [3] data obohacená o účelnost a relevantnost. Dle Trunečka jsou informace data propojená ve vzájemných vztazích a odpovídají na otázky co?, kdo?, kde? a kdy?. Hodnota informace je subjektivní veličinou, kterou jí přisuzuje její držitel, resp. uživatel. Je tedy určena zejména informační potřebou uživatele a úrovní jeho znalostí. [2]

Třetím pojmem znalostního řetězce je **znalost**, kterou Senge označuje jako možnost určitého jednání. Dle Trunečka je znalost proměnlivá směs zkušeností, hodnot a kontextových informací. Vzniká a je využívána v hlavách znalostních pracovníků. V organizacích je často obsažena nejen v dokumentech,

nebo databázích, ale také v organizačních pravidlech, procesech, postupech a normách. Občas bývá do znalostního řetězce zapojen i pojem **poznatky**. Informace je tedy podmnožina poznatků, která je někdy použita v konkrétní situaci pro řešení problémů. [2]

Petříková ilustruje celý řetězec na příkladu pečení chleba, kde data jsou základní elementy (voda, škrob, kvasné bakterie), informace v sobě skrývají předzvěst účelu (za informace tedy můžeme považovat například mouku, cukr, koření a recept) a znalost je tedy koordinace procesu – pečení chleba. Literatura rozlišuje dvě dimenze znalostí - explicitní a tacitní. **Explicitní** znalost lze vyjádřit formálním a systematickým jazykem a tak ji sdílet jako data. Rozvoj informačních technologií jejich sdílení velmi usnadnil. [11] **Tacitní** (tiché) znalosti jsou *vytvářeny interakcí explicitních znalostí a zkušeností* [2]. Je tedy zřejmé, že takovýto druh znalostí bude jen těžko přenositelný, zejména proto, že je vázán na konkrétní osobnost člověka.

Proč je potřeba znalosti řídit? Odpovědí na tuto otázku je podíl znalostí, či znalostního kapitálu na celkovém bohatství firmy. Tento podíl stále narůstá a je tedy potřeba získat tuto část bohatství firmy pod kontrolu. Znalosti se v tomto konkurenčním prostředí stávají nejdůležitější základnou pro tvorbu hodnoty [5]. Význam znalostí v dnešní době potvrzuje i výrok japonského profesora znalostního managementu: *V ekonomice, kde jedinou jistotou je nejistota, jsou jediným zaručeným zdrojem konkurenční výhody znalosti.* [2]

Vymětal definuje řízení znalostí jako systematické získávání, syntézu i analýzu a sdílení znalostí názorů na podstatu problémů i zkušeností, které umožňují ve svém souhrnu kontinuální úspěšné rozhodování. [6]

Důležitým úkolem managementu v rámci řízení znalostí je optimalizovat tok, tvorbu a vykořisťování. [11] Nástroje použitelné pro předávání znalostí se liší podle druhu předávané znalosti, v případě tacitní znalosti je proces o poznání složitější. Pro přenos tacitní znalosti lze využít příběhy, komunity či učňovství. *Komunitu lze definovat jako skupinu lidí, kteří mají společný zájem o nějakou oblast lidské činnosti a jsou ochotni a schopni sdílet znalosti a učit se jeden od druhého.* [7] I když sociální sítě nesplňují všechna kritéria uváděná při definování komunity (doména, mezilidské vztahy, tvorba a sdílení znalostí), lze je k neformálním komunitám přirovnat. Z přínosů komunit pro její členy, které uvádí Mládková, lze u sociálních sítí sledovat zejména akcelerující sdílení informací, ale také vytváření kreativního prostředí, získávání zkušeností či vytváření kreativního prostředí.

3 Hodnocení informací

Jak bylo uvedeno, žijeme v době, kdy netrpíme nedostatkem informací, ba naopak, jsme kvantou informací zaplavováni. Vznikají tak jiné problémy než které řešili lidé v minulosti. Jedním z těchto problémů je nutnost hodnotit informace a vybírat si ty správné. Efektivně vyhledávat a hodnotit informace je součástí informační gramotnosti [8]. I UNESCO definuje **informační gramotnost** prostřednictvím schopností, z nichž jedna z nich je zjistit a zhodnotit kvalitu informací. [6].

Jak vybrat z množství informací ty správné, se kterými je možné dále pracovat a opírat se o ně při své práci je úkol nelehký. V období středověku byla za pravdivou uznána znalost, která vzešla z diskuze, v období antiky znalost dokázaná logicky, v období průmyslové revoluce a vědecké společnosti znalost verifikovaná empiricky (podle jasných kritérií). [7]

Vymětal nabízí kritéria úspěšné použitelnosti informací [6]:

- *přístupnost*
- *úplnost*
- *pravdivost a relevance*

- *srozumitelnost*
- *přesnost a konzistence*
- *objektivnost*
- *aktuálnost a včasnost*
- *odpovídající podrobnost*
- *míra spolehlivosti*
- *kontinuita*
- *příznivá cena*

Díky sociálním sítím jako Delicious a Quora jsou informace přístupnější, aktuálnější a včasnější. Další výhodou sociálních sítí a internetu obecně je také příznivější cena. Tato pozitiva jsou ale vykoupena možnými problémy s pravdivostí, relevancí a spolehlivostí. Aktuálnost a včasnost a na druhé straně nejistá pravdivost a spolehlivost informací jsou důsledky stejné skutečnosti - možnosti uživatelů publikovat pomocí internetu téměř cokoliv. Díky tomu, že obsah tvoří velké množství lidí, jsou informace zveřejněny rychleji. Problematická pravdivost a spolehlivost jsou důsledkem neexistence kontroly obsahu, která by ale proces zveřejňování informací zpomalila. Je tedy potřeba nalezené informace pečlivě hodnotit a být si uvedených nevýhod vědom.

Zdrojů, ze kterých můžeme získávat informace, je celá řada. Významnou součástí informačních zdrojů jsou také lidé kolem nás (přátelé, rodina, spolupracovníci, známí atd.). S těmito lidmi budujeme vztahy a sítě známostí - networking. Sociální sítě jsou prostředky k budování těchto vztahů a rozšiřují dosažitelný okruh lidí.

4 Využití sociálních sítí

Sociální sítě se prosazují zatím zejména k soukromým aktivitám uživatelů. Firmy a organizace využívají sociální sítě jako komunikační kanál - pro komunikaci se zákazníky, zveřejňování informací apod. (především Facebook a Twitter), na objemu začíná nabývat také množství oslovených kandidátů na volnou pracovní pozici prostřednictvím sítě LinkedIn. Využívání sociálních sítí společnostmi pro zefektivnění pracovního procesu zaměstnanců brání hlavně nedůvěra zaměstnavatelů. Tato nedůvěra plyne především z obavy ze ztráty výkonnosti zaměstnanců ale také z obava o pověst společnosti, např. tím, že uživatel zveřejní u profilu společnosti negativní zkušenosti [9]. Obava, že zaměstnanci na Facebooku budou v pracovní době řešit soukromé věci je v České republice rozšířená, řada firem stále blokuje webové stránky, které nejsou potřeba k výkonu práce (mezi zakázané stránky kromě freemailů patří právě Facebook, YouTube či další sociální sítě). Halbrštát ze společnosti Manpower, která se zabývala výzkumem využívání a využitelnosti sociálních sítí v pracovním procesu, navrhuje využití sociálních sítí (kromě výše uvedených dvou již aplikovaných způsobů) jako období intranetu pro interní komunikaci zaměstnanců a vidí v tom velký potenciál. Na plošné rozšíření sociálních sítí v pracovním procesu si ale budeme muset ještě nějakou dobu počkat a zatím se spokojit s individuálními efekty.

5 Quora

Quora je sociální sítí, která je zatím ve fázi prvotního rozvoje - existuje teprve od ledna roku 2010, ale už nyní může přinést značný prospěch při získávání informací (nejen) pro akademické pracovníky. Aplikaci nalezneme na adrese www.quora.com.

Jedná se o obměněný koncept **otázek a odpovědí**, který využívaly např. servery Yahoo Answers, Ask.com a další. Kdokoliv může zadat otázku, na kterou je možné odpovědět, popřípadě přidat svůj názor. Quora byla po dlouhou dobu zpřístupněna pouze pro uživatele z anglicky mluvících zemí, což je nyní již minulostí, nicméně stále se pokládají dotazy pouze v anglickém jazyce.

V současné době je možné na Quore nalézt otázky z nejrůznějších oborů, jako například CRM, ITIL, apod.). Je třeba podotknout, že značnou část otázek tvoří otázky triviální a pro akademického pracovníka nejspíš nepoužitelné, na druhou stranu je možné při vyhledání vhodného tématu nalézt otázky, případně odpovědi s velmi zajímavým potenciálem.

Quora ale umožňuje kromě sledování konkrétních témat a členství ve skupinách také sledování konkrétních uživatelů, a tedy i témat, která se jim líbí, na jaká odpovídají, popřípadě na co se sami ptají.

a. Možnosti využití pro akademického pracovníka

Akademický pracovník může Quoru využít dvěma způsoby. **Pasivní** způsob spočívá ve čtení položených otázek a jejich odpovědí, popřípadě v jejich hodnocení. K tomu mohou být použity funkce na sledování tématu, nebo osoby. Je možné si takto najít osobnosti, které jsou v daném tématu profesionálové ať už v oblasti teorie, nebo praxe. Tímto způsobem si zajišťuje přísun aktuálních informací, které může využít při tvorbě znalostí.

Druhý způsob je možné nazvat **aktivní**. Uživatel sám odpovídá na otázky, u kterých zná odpověď, z oboru, kterému se věnuje. Přispívá tím nejen k rozšíření vědomostí mezi další uživatele, ale sám si tím procvičuje vlastní přehled v tématu.

b. Výhody a nevýhody

Přesný počet uživatelů Quory není uváděn, jsou zveřejňovány pouze statistiky návštěvnosti. Odhaduje se, že se jedná o stovky tisíc uživatelů. Tento počet je tedy mnohonásobně nižší než u jiných sociálních sítí, což je na jednu stranu nevýhodou pro množství a možnou kvalitu odpovědí, na druhou stranu to může být i výhodou. Lze se domnívat, že jsou tito uživatelé tzv. "early-adopters", tedy takoví uživatelé, kteří rádi zkusí nové služby a jsou obvykle aktivnější, než jiní. Nepředpokládá se tedy tak vysoké procento nerelevantních odpovědí, nebo spamu.

Mezi další nevýhody služby může, podobně jako v případě Wikipedie, patřit nejasný původ odpovědí a kredibility jejich tvůrce. I zde má Quora řešení - odpovědi jsou hodnoceny dalšími uživateli, lze proto předpokládat, že v případě, že se nejedná o odpověď, kterou by zvolilo více uživatelů, bude mít nižší skóre a tím pádem se bude zobrazovat níže (a naopak). Kvalita odpovědí je podpořena nejen tímto hlasováním, ale také samotnou osobností respondenta - jeho jméno, popřípadě stručné bio, tedy stručný životopis, je vidět u příspěvku.

6 Delicious

Delicious je nejpoužívanější sociální síť určená k **záložkování**, tj. ukládání, sdílení a vyhledávání odkazů na webové stránky. Vytvářet záložky na webové stránky umožňují samotné webové prohlížeče (Firefox, Internet Explorer, Google Chrome i další). Důvodů, proč využít Delicious je více. Jednak je to skutečnost, že záložky vytvořené v prohlížeči jsou vázány na počítač, na kterém je prohlížeč nainstalovaný. I když prohlížeče disponují možnostmi exportu a importu seznamu záložek, je uchovávání záložek pomocí Delicious uživatelsky přívětivější. Na import a export záložek musí uživatel neustále myslet, přenášet příslušný soubor s sebou mezi počítači, na kterých se záložkami

pracuje, a samozřejmě zahrnuje samotnou operaci importu a exportu, která zbytečně bere čas. Díky Delicious jsou záložky uloženy online a uživatel k nim má přístup odkudkoliv bez složitých operací kolem.

a. Sdílení

Dalším pozitivním efektem kromě možnosti pracovat se záložkami na různých počítačích a různých prohlížečích je možnost sdílení záložek s dalšími uživateli. Při ukládání záložky na Delicious se může uživatel rozhodnout, zda bude uložená záložka veřejná či nikoliv. Některé záložky lze zveřejnit, jiné skrýt. U každé záložky je zobrazena informace, kolik uživatelů si ji přidalo do svého seznamu záložek. Pokud vyjdeme z předpokladu, že si uživatelé ukládají stránky, které považují za zajímavé, užitečné, obecně nějakým způsobem cenné, můžeme počet přidání chápat s určitou mírou zjednodušení jako hodnocení stránek - čím více uživatelů si stránku přidalo, tím lepší, užitečnější stránka bude. Nízké číslo ale také může odrážet malou popularitu stránek (např. kvůli špatné optimalizaci pro vyhledavače), či okrajové nebo velmi nové téma.

b. Klíčová slova

Při ukládání webové stránky se doporučuje vyplnit klíčová slova popisující obsah webové stránky. Prostřednictvím klíčových slov je pak možné vyhledávat. Přidávání klíčových slov k odkazům na stránky je další ze způsobů, jak Delicious pomáhá, respektive jak si uživatelé navzájem pomáhají. Přečíst několik klíčových slov je výrazně rychlejší, než se probírat celým textem, urychluje tak vyhodnocení toho, zda je webová stránka užitečná, a tudíž selekci nepřírodných stránek.

Samotné tagování, tj. přidávání klíčových slov, je velkým pomocníkem při vědecké práci, jejíž součástí je průběžné a neustálé studování nových informací o daném oboru. Vzhledem ke skutečnosti, že kapacita lidského mozku je omezená, je potřeba tyto informace ukládat pro případné další využití. Efektivní způsob ukládání informací nabízí řada služeb, jako Zotero či EndNote, které umožňují vytvářet databázi zdrojů nejen internetových spolu s jejich klíčovými slovy a navíc usnadňují jejich pozdější citování. Delicious nabízí pouze částečné řešení - jen ukládání odkazů na internetové zdroje a bez možnosti tvorby citací.

c. Odebírání novinek

Delicious nabízí také možnost sledovat nově přidané záložky pomocí RSS kanálu. Odebírat lze nově přidané záložky podle klíčových slov, podle uživatelů, nejpopulárnější záložky a řadu dalších specifikací. Podpora RSS je pro uživatele úžasnou výhodou - nemusí tak pořád dokola vyhledávat témata, která ho zajímají - nově přidané stránky ze skupiny jeho zájmu se mu zobrazí a neunikne mu tak žádná novinka a ušetří čas opakovaným vyhledáváním.

V současné době (rok 2011) prochází Delicious proměnami způsobenými změnou vlastníků a jejich snahou o vylepšení této sociální sítě. Původní Delicious, založené v roce 2003, bylo v roce 2005 přidáno pod křídla Yahoo!. V roce 2011 ho převzali zakladatelé YouTube Chad Hurley a Steve Chen, čímž zachránili pomalu skomírající produkt. [10]

Využití z pohledu akademického pracovníka pro jeho roli pedagoga, lze nalézt také v možnosti vytvoření skupiny (stohu), prostřednictvím kterého bude přidávat zajímavé odkazy pro studenty. Opačným způsobem využití by bylo najít si akademiky či praktiky v daném oboru a sledovat jejich záložky. Největší uplatnění Delicious je v IT oborech, které se velmi rychle vyvíjí a kde jde navíc o komunitu, která má velmi blízký vztah k internetovým službám.

d. Alternativy

Delicious není jedinou záložkovací sociální sítí. Podobné služby v různých obměnách nabízí například Pinboard, který se profiluje jako sociální síť pro introverty, bez reklam či dalších obtěžujících obsahů, Diigo, které kromě ukládání záložek nabízí možnosti zvýrazňování důležitých částí stránek, vytváření poznámek, nejnověji přibyly do portofolia služeb možnosti práce s obrázky, snímky obrazovky, videj, Xmarks, které je určeno uživatelům, kteří chtějí synchronizovat záložky mezi několika počítači. Existují také české produkty jako bookmarky.cz, mojelinky.com nebo jagg.cz.

7 Závěr

Objem informací na internetu roste exponenciální rychlostí. Jak urychlit a usnadnit uživateli orientaci v obrovských kvantech webových stránek je úkol, kterému se dlouhodobě věnuje také společnost Google - řazení výsledků tak, aby nejvýše byly nejrelevantnější výsledky je pečlivě strážným a rozvíjeným firemním bohatstvím. Na internet se přesunuje nejen zveřejňování informací, ale také různé způsoby komunikace.

Běžnou činností akademického pracovníka by mělo být rozvíjení a ověřování svých znalostí. V příspěvku byly představeny dvě sociální sítě, které mu v tomto úkolu mohou pomoci.

Hlavním přínosem Delicious je úspora času, ať už je úspora vyvolaná jednoduchým používáním záložek z různých přístrojů (počítačů, chytrých mobilních telefonů apod.), či rychlejší nalezení potenciálně zajímavých stránek díky tomu, že je jiní uživatelé přidali do seznamu svých záložek, nebo usnadněním hodnocení použitelnosti stránky díky uloženým klíčovým slovům. Významným přínosem je sdílení záložek s ostatními uživateli, což umožňuje sledování záložek vybraných odborníků, či rychlé posouzení stránky podle počtu přidání ostatními uživateli, tak také předávání užitečných záložek konkrétním lidem.

Sociální síť Quora na všeobecné rozšíření teprve čeká, ale už nyní může být pro akademického pracovníka dobrým pomocníkem při získávání, či udržování znalostí o určitém tématu.

Ať už se jedná o sociální síť Quora nebo Delicious, mají tyto sítě potenciál přínosu pro práci akademických pracovníků při rozvíjení a potvrzování znalostí, pro udržování přehledu o trendech v oboru a pro vytváření kontaktu s praxí.

Literatura

[1] **BOHN, Roger E. - SHORT, James E.:** *How much information? 2009 Report on American Consumers.* Global Information Industry Center. University of California, San Diego. 2009.

[2] **TRUNEČEK, Jan:** *Management znalostí.* Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3

[3] **DRUCKER, Peter F.:** *Nové reality.* Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-85-3

[4] **PETŘÍKOVÁ, Růžena a kol.:** *Lidé - zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů. Znalostní dimenze jakosti.* Ostrava: Dům techniky, 2002. ISBN 80-0201-490-1

[5] **GERTLER, Meric S.:** *Tacit knowledge and the economic geography of context, or The undefinable tacitness of being (there).* Journal of Economic Geography 3, 2003. pp 75 – 99.

[6] **VYMĚTAL, Jan:** *Informační zdroje v odborné literatuře.* Praha: Wolkers Kluwer ČR, 2010. ISBN 978-80-7357-520-5

[7] **MLÁDKOVÁ, Ludmila:** *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit.* Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8

[8] **BEHRENS, Shirley J.:** *A Conceptual Analysis and Historical Overview of Information Literacy.* College & Research Libraries. 1994, vol. 35, no. 4, s. 309-322.

[9] HALBRŠTÁT, Jiří: *Sociální sítě mohou úspěšně fungovat i v pracovním procesu.* 22. 8. 2011.

Dostupné online <<http://kariera.ihned.cz/c1-52484570-socialni-site-mohou-uspesne-fungovat-i-v-pracovnim-procesu>>

[10] DELICIOUS: *YouTube Founders Acquire Delicious From Yahoo!* San Francisco, CA – April 27, 2011.

Dostupné online <<http://www.avos.com/delicious-press-release/>>

[11] MLÁDKOVÁ, Ludmila: *Sharing tacit knowledge within organizations: Evidence from the Czech republic.* Global Journal Of Business Research. Volume 6 Number 2, 2012.

Kontakt na autory:

Ing. Karel Koliš

katedra managementu, Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická v Praze

Nám. W. Churchilla 4

130 67 Praha 3

Česká republika

karel.kolis@vse.cz

Ing. Lucie Vrbová

katedra managementu, Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická v Praze

Nám. W. Churchilla 4

130 67 Praha 3

Česká republika

lucie.vrbova@vse.cz

Krátká informace o autorech:

Karel Koliš

Vystudoval Fakultu podnikohospodářskou VŠE v Praze, hlavní specializace Podniková ekonomika a management, vedlejší specializace: Informatika v podnikání. V rámci semestrálního výměnného pobytu studoval na University of Victoria v Kanadě. Od roku 2011 je studentem doktorského studia se zaměřením na řízení vztahů se zákazníky.

Lucie Vrbová

Vystudovala Fakultu podnikohospodářskou VŠE v Praze obor Podniková ekonomika a management. Od roku 2009 je studentkou doktorského studia se zaměřením na vícekritériální rozhodování. Na katedře managementu, kde je od roku 2008 zaměstnána jako asistent, vyučuje kurzy manažerské informatiky, databází a manažerského rozhodování.

SOUČASNÝ STAV A PERSPEKTIVY EKONOMICKÉHO VÝVOJE THE PRESENT AND PERSPECTIVE OF ECONOMIC DEVELOPMENT

Veronika Mazalová

Ústav ekonomie, Moravská vysoká škola Olomouc

Anotace: Příspěvek se ve třech kapitolách zabývá ekonomickou současností jak na světovém trhu, na trhu domácím z pohledu nejdůležitějších makroekonomických ukazatelů a predikcí ekonomického vývoje v nejbližším období. Od roku 2008 se světová ekonomika potýká s hospodářským poklesem. Ten započal hypotéční krizí v USA, která se automaticky projevila jako krize na finančních trzích. Tato krize se následně přelila do reálné ekonomiky a z důvodu globalizace, která je spojená se vzrůstem vzájemné ekonomické závislosti, se krize z USA přesunula i do ostatních vyspělých zemí, z nichž se problémy prohloubily a rozšířily i na oblast rozvíjejících se ekonomik. Prudce poklesl objem světového obchodu a v mnoha zemích i průmyslová produkce. Vlády v nejvíce postižených zemích okamžitě zareagovaly a přijaly taková opatření fiskální a monetární politiky, která přispívají ke stabilizaci krizové situace. Nepříznivý vývoj mezinárodního ekonomického prostředí je v současnosti a i v následujícím období zřejmě bude, hlavní příčinou krizových příznaků v české ekonomice.

Abstrakt: In three chapters the paper deals with the present economic situation on both the world market as well as the domestic market from the perspective of key macroeconomic indicators and predictions of the economic development in the immediate future. Since 2008, the world economy has been facing an economic downturn. It was initiated by the mortgage crisis in the U.S., which automatically proved to be a crisis on financial markets. This crisis consequently transferred into the real economy and because of globalization, which is associated with increase of mutual economic dependence, the crisis in the U.S. moved to other developed countries, where the problems intensified and spread to developing economies as well. The volume of world trade as well as the industrial production of many countries decreased sharply. Governments of the most affected countries reacted immediately and took such measures of fiscal and monetary policy which contribute to stabilization of the crisis situation. The unfavourable development of international economic environment is currently deepening and even in the following period it is probably going to be the main cause of the symptoms of crisis in the Czech economy.

Klíčová slova:

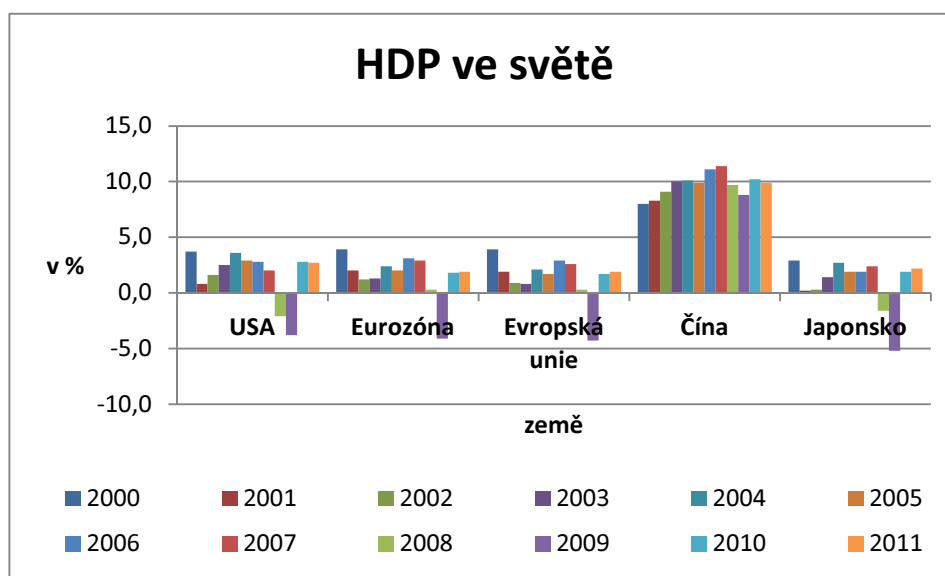
ekonomický vývoj, makroekonomické ukazatele, vývoj HDP a nezaměstnanosti, hospodářský růst, hospodářská krize, predikce ekonomického vývoje

Keywords:

Economic development, macroeconomic indicators, progress of GDP and of unemployment, economic growth, economic depression, prediction of economic development

1 Světový ekonomický vývoj

Světová ekonomika se v roce 2008 dostala do recese, která nemá po druhé světové válce obdoby. Epicentrem poklesu se stala americká ekonomika. Jádrem problémů hospodářské krize spočívalo nejprve v krizi finanční tzv. krizi bankovního sektoru, kdy banky nebyly ochotny půjčovat. Vlády proto směřovaly svou pozornost především na restrukturalizaci bankovního sektoru. Recesi také napomohl ostrý pokles spotřeby domácností, který byl ovlivněn snížením cen nemovitostí. Stagnující trh nemovitostí svědčí v současné době o tom, že důsledky boomu a následného poklesu na trhu realit nejsou zdaleka překonány. Vývoj HDP od roku 2000 ukazuje následující obrázek.



Zdroj: vlastní zpracování dle [5]

Obrázek č. 1: Vývoj HDP ve světě (2000-2011)

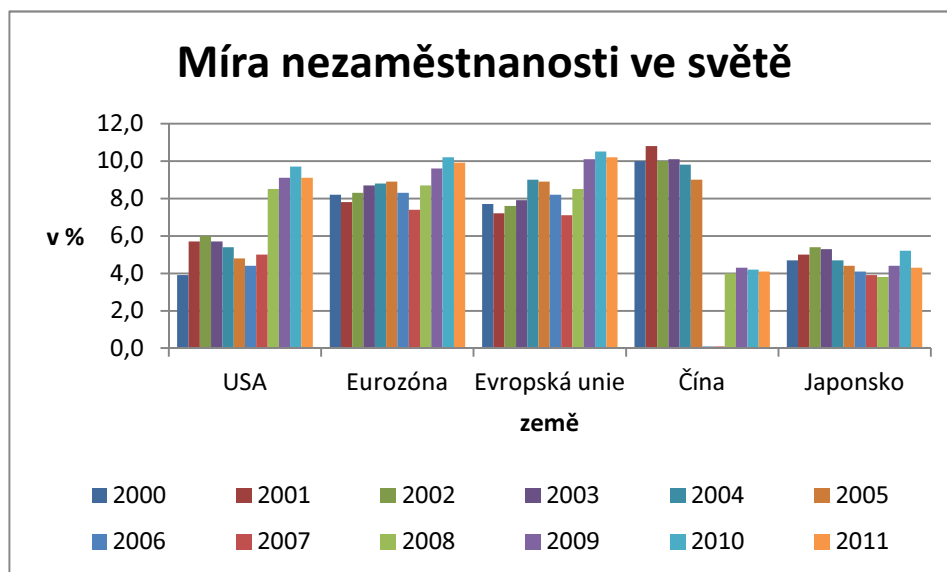
Od roku 2010 dochází ke zlepšování globální ekonomiky: čínská ekonomika roste okolo 9 %, mírnější pokles HDP v USA nebo recese Japonska v důsledku zemětřesení. Oživení ve světové ekonomice pokračuje, je však zatíženo většími nejistotami, objevují se příznaky přehřátí ekonomiky v Číně a Indii. Nejistotu představuje vývoj důležitého čínského trhu i vysoké ceny surovin. Dílčí zlepšení je vidět i na realitním trhu ve Velké Británii či na maloobchodním trhu v Německu. Německo se stává tahounem ekonomického růstu eurozóny, prožívá silný exportní boom a zároveň dosahuje silné spotřeby domácností.

Americké domácnosti začínají šetřit, což může znamenat pro světovou konjunkturu velkou změnu. Americká ekonomika v prvním čtvrtletí 2011 zpomalila. Růst zatím není samonosný, ale závisí na státních stimulech. Hospodářství je stimulováno centrální bankou, státní dluh je na 100 % HDP a na pokraji bankrotu je několik států unie.

V eurozóně byly hospodářským poklesem nejvíce postiženy ekonomiky silně závislé na exportu především průmyslových výrobků. Vývoj v eurozóně je velmi nerovnoměrný. Daří se Německu, kde mimo zvýšení průmyslové výroby začala navíc po letech klesání a stagnace růst i spotřeba

domácností, kterou podporuje nízká inflace a nízká nezaměstnanost. V recesi je Portugalsko, silným hospodářským poklesem prochází Řecko, vývoj v Irsku je nejistý a velké ekonomiky Španělska a Itálie stagnují. Hlavním aktuálním problémem hospodářské politiky eurozóny je vyřešit dluhovou krizi Řecka a zabránit jejímu prohlubování v dalších členských zemích.

Podobné rozdíly lze nalézt i v míře nezaměstnanosti. I přes postupné ožívování ekonomiky je nezaměstnanost stále velmi vysoká. Firmy nespěchají s pracovními nabídkami, dokud nezískají jistotu, že oživení je pevně zakořeněno. Míra nezaměstnanosti v USA průměrně dosahuje 9 % a plně se odráží snížením spotřebitelských výdajů. Následující graf ukazuje situaci na poli nezaměstnanosti od roku 2000 do současnosti.



Zdroj: vlastní zpracování dle [5]

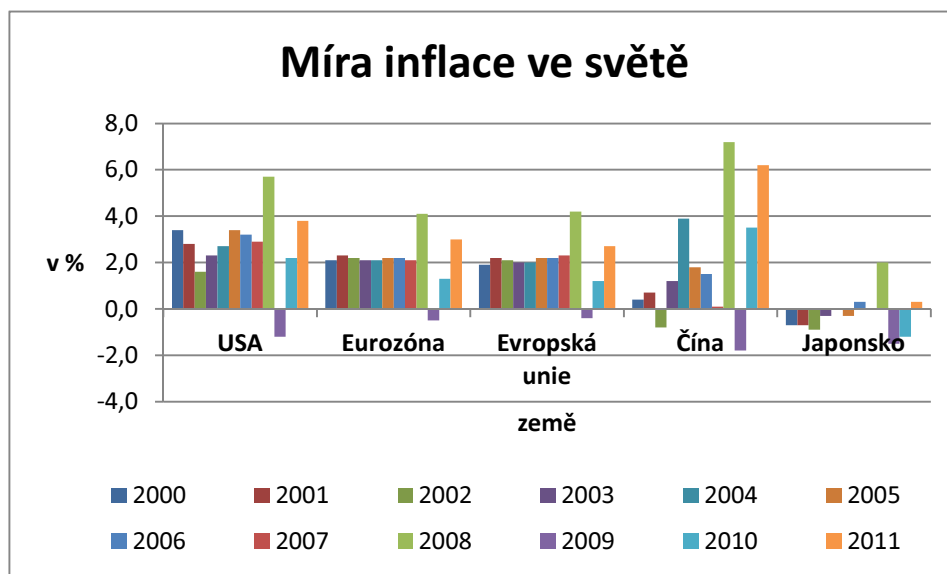
Obrázek č. 2: Vývoj míry nezaměstnanosti ve světě (2000-2011)

Rostoucí nezaměstnanost limituje spotřebu obyvatelstva a je hlavní příčinou poklesu maloobchodních tržeb. Právě spotřeba domácností, která tvoří více než třetinu HDP, klesá. Jejím růstu však nenahrávají velmi vysoké ceny komodit, které se nadále zvyšují. Jak v USA, tak i v eurozóně rostou obavy z možné dluhové krize.

Nezaměstnanost se v eurozóně udržuje na vysoké úrovni, v letošním roce dosahuje hodnoty 9.9 %. Přitom v Německu setrvale klesá a pohybuje se na úrovni 6,1 %. Ve Španělsku se drží na 20,7 %, v Irsku stagnuje na 14,7 % a na Slovensku došlo k nepatrnému poklesu na 13,9 %.

Nezaměstnanost v Číně a Japonsku je na nízké úrovni, v obou zemích se blíží hodnotě 4 %.

Po nástupu hospodářské recese, v souvislosti se snížením spotřeby, došlo k rapidnímu poklesu inflace až k hodnotám blízkým deflaci. Výrazně oslabující ekonomická aktivita v důsledku propadu zahraniční poptávky, pozice ekonomiky v záporné produkční mezeře, zhoršující se situace na trhu práce, nízké tempo růstu mezd a nejistota ohledně budoucího vývoje vytvářejí prostor pro pouze velmi omezený růst spotřebitelských cen. Nízká inflace přispívá ke zvýšení spotřeby domácností, které jsou tahounem ekonomického růstu.



Zdroj: vlastní zpracování dle [5]

Obrázek č. 3: Vývoj míry inflace ve světě (2000-2011)

Průměrná míra inflace v posledních letech je nižší v zemích eurozóny než v USA. Nejnižší míru inflace má Japonsko, na úrovni hodnot blízkých nule, v současné době na úrovni 0,3 %. Nejvyšší míry inflace naopak dosahuje Čína, která po letech dosahuje hodnoty 6,2 %.

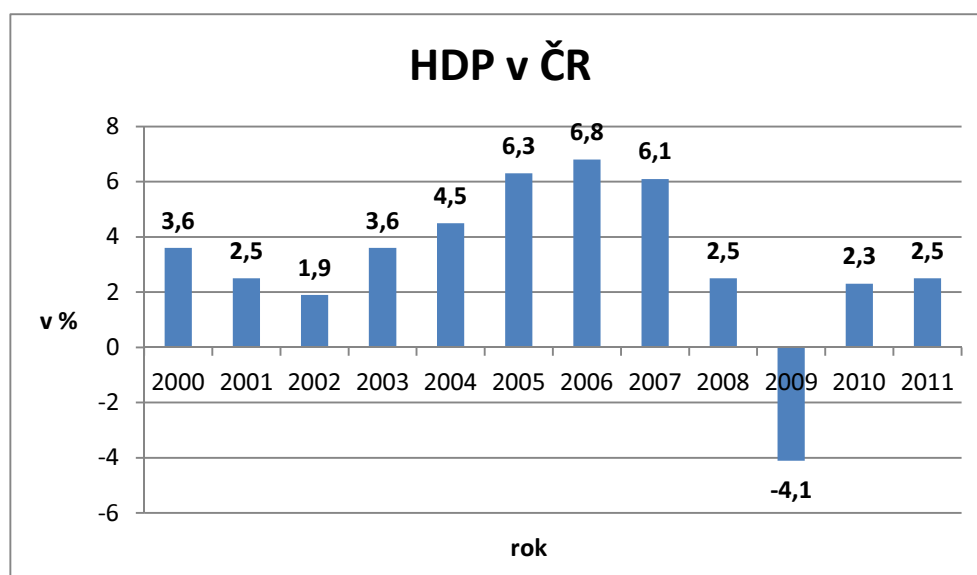
Světová hospodářská recese vedla ke snížení růstu HDP a ke změnám poměrných složek HDP. Došlo k rapidnímu snížení podílu spotřebitelských výdajů na růstu HDP a domácnosti začaly více šetřit. Tato skutečnost byla vyvolaná krizí na trhu práce a spojeným vzrůstem míry nezaměstnanosti. Došlo k výraznému zpomalení růstu průměrné mzdy a poklesu objemu vyplacených mezd v meziročním srovnání. Inflace se udržuje na hodnotách blízkých nule, neboť nedává dostatečný prostor ke zvyšování spotřebitelských cen. U zemí, které jsou krizí zasaženy nejvíce, dochází k většímu či menšímu poklesu jejich relativní ekonomické úrovně.

2 Ekonomický vývoj v ČR

Problémy vyspělých ekonomik se rozšířily i na oblast rozvíjejících se ekonomik. Všechny země (s výjimkou Polska – kde je ekonomický růst tažen silnou spotřebou domácností a kde velikost domácího trhu a menší podíl exportu situaci dokázal stabilizovat), které jsou významnými obchodními partnery ČR, prošly hospodářskou recesí, pozvolna se stabilizují a opětovně začínají ekonomicky růst, nedosahují však takového růstu jako v období před nástupem ekonomické krize.

Probíhající ekonomická krize uvrhla ekonomiku do hluboké záporné produkční mezery, která se projevuje drastickým snížením využití výrobních kapacit v průmyslu (vykazuje nejnižší úroveň od roku 1994), výrazným nárůstem míry nezaměstnanosti, snížením počtu volných pracovních míst a inflačních tlaků. Česká ekonomika dosáhla vrcholu ekonomického cyklu v roce 2007 a následně přešla do fáze zpomalování. Na konci roku 2008 došlo ke zlomu, kdy z vnějšího prostředí do domácí ekonomiky naplno dopadla ekonomická krize a ekonomika vstoupila do recese. Rok 2009 znamenal

nejnižší využití ekonomického potenciálu v celém posttranzformačním období, jak ukazuje následující obrázek.



Zdroj: vlastní zpracování dle [5]

Obrázek č. 4: Vývoj HDP v ČR (2000-2011)

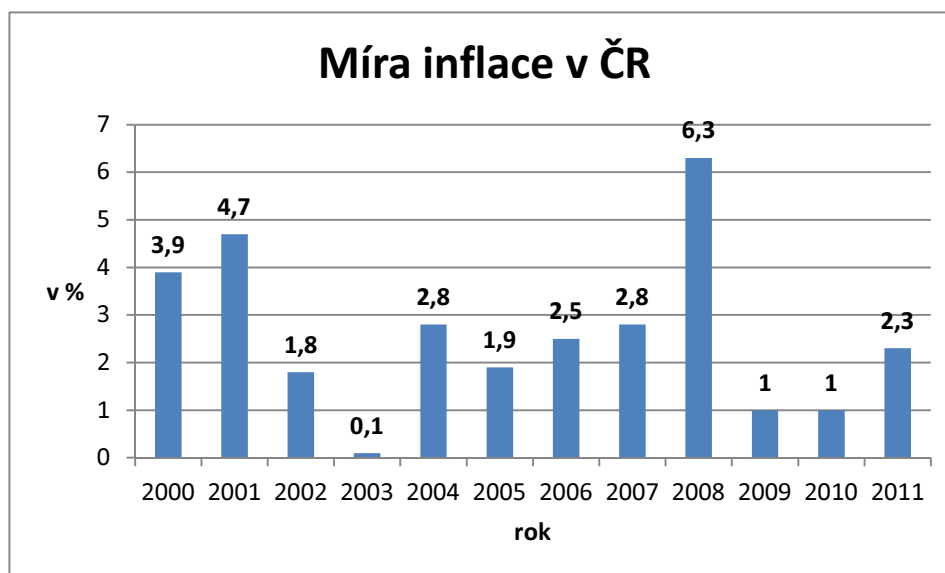
Od roku 2010 se postupně projevuje zastavení propadu ekonomik našich hlavních obchodních partnerů i stimulační opatření vlády ČR a tím se objevují náznaky zpomalování poklesu a počátku oživení české ekonomiky. Dominantní složkou strmého poklesu ekonomického výkonu byla na straně výdajů změna zásob, kdy ve ztřeštěných ekonomických podmínkách byly podniky zjevně motivovány ke snižování zásob. Došlo k vzájemné kompenzaci restriktivních dopadů stabilizačních opatření a zlepšení vyhlídek vnějšího prostředí. Tato kompenzace se projevila v zásadní změně struktury ekonomického růstu, kdy hlavním faktorem se stal příspěvek zahraničního obchodu, který zaujal prvenství před spotřebou domácností, která dosud byla tahounem ekonomického růstu. Roční reálný HDP se v roce 2009 snížil až na úroveň - 4,1 % a od roku 2010 dochází k pozvolnému ožívování české ekonomiky, v současné době je HDP na úrovni 2,5 %.

V důsledku hospodářské krize poklesla v roce 2009 v ČR i ostatních středoevropských ekonomikách úroveň HDP na obyvatele při přepočtu pomocí běžné parity kupní síly. V roce 2010 dosáhl HDP ČR na obyvatele cca 19 500 PPS (umělá měnová jednotka, která vyjadřuje množství statků, které je v průměru možné zakoupit za 1 euro na území EU27 po kurzovém přepočtu u zemí, které používají jinou měnovou jednotku než euro), což odpovídalo 73 % ekonomického výkonu EA12. Relativní ekonomická úroveň ČR v porovnání s EA 12 se oproti předchozímu roku snížila a klesla pod úroveň Portugalska. Alternativní přepočet prostřednictvím běžného směnného kurzu bere v úvahu tržní ocenění měny a z něho vyplývající různou úroveň cenových hladin. HDP ČR na obyvatele v tomto vyjádření v roce 2010 dosáhl úrovně cca 13 800 EUR, což odpovídá 49 % úrovně EA12.

Spotřeba domácností byla krizovým vývojem velmi zasažena, což se projevilo ve změně struktury ekonomického růstu, kdy již spotřeba domácností není tahounem ekonomického růstu. Za poklesem spotřeby vedla, ke změně chování domácností směrem ke tvorbě úspor na úkor spotřeby, nejistá situace a rizika plynoucí z možnosti ztráty zaměstnání. Trh práce je hluboce zasažen nepříznivou ekonomickou situací, došlo k významnému zpomalení růstu průměrné mzdy a poklesu objemu vyplacených mezd. Od roku 2010 spotřeba domácností vytrvale klesá, proti nárůstu spotřeby působí nepříznivá příjmová situace domácností, zejména pokles platů v části veřejného sektoru a v následujícím roce 2012 bude růst spotřeby brzdit zvýšení redukované sazby DPH z 10% na 14 %. Spotřeba domácností v současné době není stabilizujícím segmentem ekonomiky.

Meziroční růst cen v letech 2009 a 2010 zpomalil na 1,0 %. K tomuto výraznému dezinflačnímu trendu výrazně přispívaly nízké ceny potravin a pohonných hmot. Tyto ceny odráží nejen vývoj na celosvětovém trhu, ale i vývoj cen domácích zemědělských výrobců. V této době se ceny pohybovaly těsně pod úrovní z roku 2007, kdy česká ekonomika procházela silnou vlnou zdražování. Od roku 2011 dochází k růstu spotřebitelských cen, na kterém se podílely zejména ceny v oddílu potravin a nealkoholické nápoje, kde se odráží vývoj cen domácích a zemědělských výrobců a potravinářských komodit na světových trzích. V oddílu doprava se projevují dvě protichůdné tendence: klesají ceny automobilů a rostou ceny pohonných hmot.

Inflační impulsy, které přicházejí především zvenčí a jsou představovány zejména vysokými cenami komodit, jsou tlumeny přetrvávající cyklickou pozicí české ekonomiky v záporné produkční mezeře, jen pozvolným zlepšováním na trhu práce a mírným růstem mezd. V roce 2011 dosahuje průměrná míra inflace hodnoty 2,3 %.



Zdroj: vlastní zpracování dle [5]

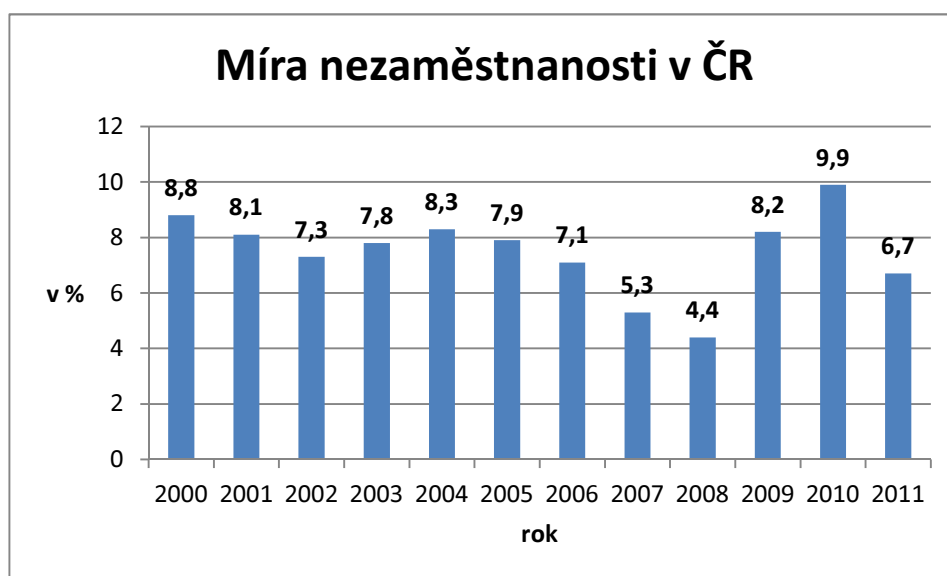
Obrázek č. 5: Vývoj míry inflace v ČR (2000-2011)

Tento obrázek ukazuje, že průměrná míra inflace v roce 2009 dosáhla 1,0 % a ani v roce 2010 se tato situace nezměnila. Od roku 2011 dochází k růstu inflace v současné době na hodnotu 2,3 % a pro rok 2012 je predikována hodnota 3,5 %. Měnová politika ČNB je založena na režimu cílování inflace. Růst cen na poptávkové straně bude brzdit především zvýšená DPH z 10% na 14%, zvýšení spotřebních

daní z cigaret a tabáku, ale i zvýšení poplatku za sběr pevných odpadů. Na nabídkové straně budou naopak proinflačně působit očekávané rostoucí ceny ropy a postupný návrat světových i domácích cen potravin do růstové fáze.

Zvětšující se záporná produkční mezera se v ekonomice projevuje extrémně nízkým využitím výrobních kapacit v průmyslu, výrazným nárůstem míry nezaměstnanosti, snížením počtu volných pracovních míst a inflačními tlaky.

Ekonomická recese se tvrdě projevila na trhu práce. Růst nezaměstnanosti postihl celou Českou republiku. Jeho intenzita se odvíjela od významnosti ukončovaných provozů pro příslušný region a možností substituce ztracených pracovních příležitostí. Došlo tak k výrazné profilaci určitých regionů či lokalit s výraznými problémy, zejména v místech s rušenými výrazně specializovanými provozů.



Zdroj: vlastní zpracování dle [5]

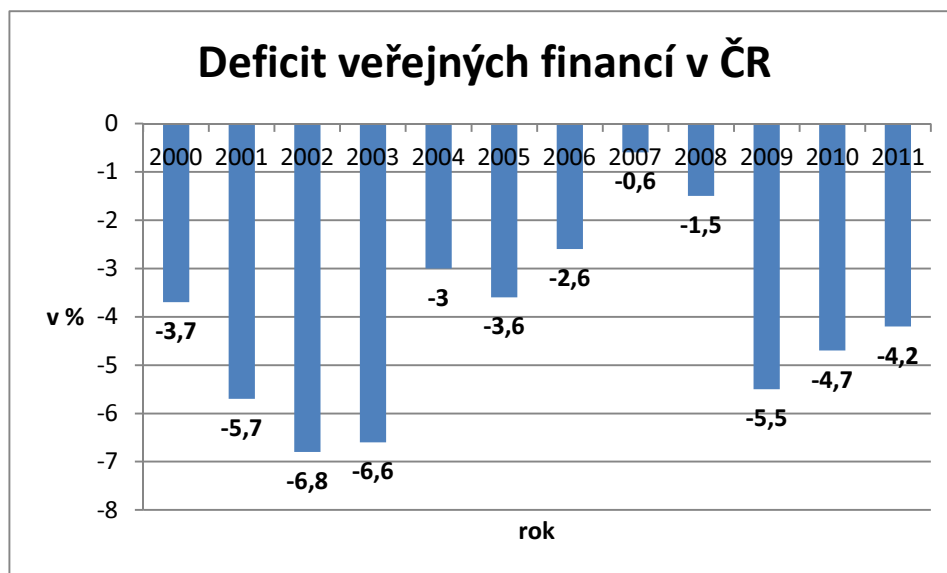
Obrázek č. 6: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR (2000-2011)

Jak ukazuje tento graf, růst nezaměstnanosti se na počátku roku 2009 výrazně zrychlil. Průměrná míra registrované nezaměstnanosti od roku 2009 trvale roste. V roce 2010 dosáhla zatím svého maxima na úrovni 9,9 %, který byl způsoben propouštěním ve vládním sektoru. V letošním roce dosahuje míra nezaměstnanosti úrovně 6,7 % a je předpoklad, že se míra nezaměstnanosti nadále bude snižovat. Důvodem jsou jednak zlepšující se strukturální charakteristiky trhu práce a také očekávaný hospodářský růst. Trh práce v současné době reflektuje zlepšování ekonomické situace, ve mzdovém vývoji se však projevuje dopad administrativních rozhodnutí dalším poklesem průměrné mzdy ve státní sféře. Průměrná mzda v podnikatelské sféře dosahuje částky 23266 Kč a převyšuje průměrnou mzdu ve státní sféře, která je na úrovni 22608 Kč.

Před nástupem hospodářské krize, dosáhl deficit sektoru vlády hodnoty -54 mld. Kč, což představuje úroveň

-1,5 % HDP. V následujícím roce vlivem nástupu hospodářské krize a zhoršení ekonomického vývoje došlo k výraznému zhoršení deficitu na hodnotu -198 mld. Kč a v roce 2009 dosáhl úrovně -5,5 %, nejvyšší úrovně od roku 2003. V roce 2010 dosáhl deficit sektoru vlády hodnoty 172,8 mld. Kč, což

představuje úroveň -4,7 % HDP. Oproti předchozímu roku došlo k oživení příjmů, které po období stagnace a propadu v letech 2008 a 2009 začaly opět růst. Na výdajové straně naopak celá řada opatření (úspory v provozu státní správy – stagnace objemu mezd a platů, pokles mezispotřeby, pokles investičních výdajů a dotací) vyústila v pokles výdajů vládního sektoru. V roce 2011 se projevuje další snížení deficitu sektoru vlády na hodnotu 157 mld. Kč, což představuje úroveň -4,2 % HDP.

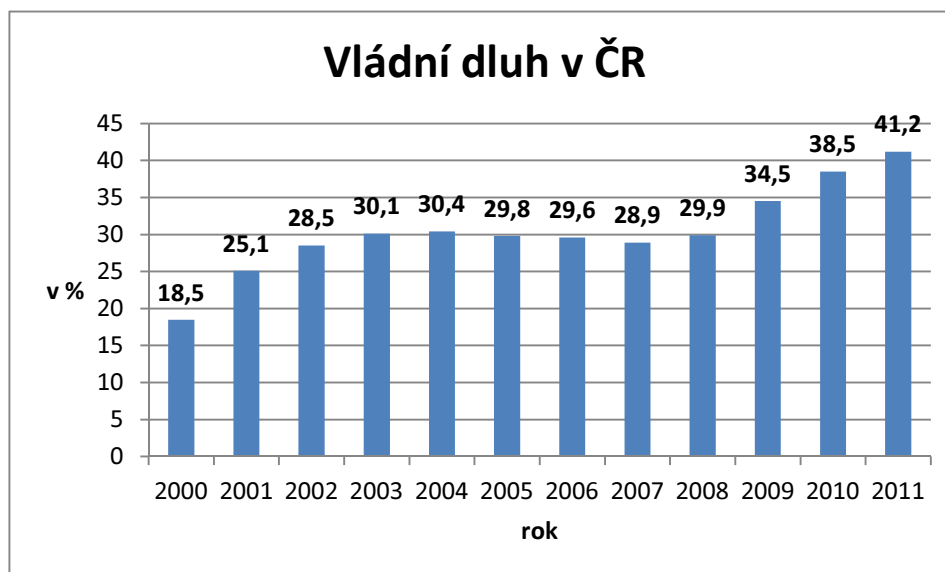


Zdroj: vlastní zpracování dle [5]

Obrázek č. 7: Vývoj deficitu veřejných financí v ČR (2000-2011)

Po třech letech (2006-2008) tak došlo k překročení 3 % hranice deficitu vládního sektoru stanovené mastrichtskými konvergenčními kritérii. Prohloubení deficitu vládního sektoru a překročení tohoto limitu však nebylo pro státy EU27 nikterak neobvyklé.

Dluh vládního sektoru dosáhl ke konci roku 2008 hodnoty 1106 mld. Kč, což představovalo 29,9 % HDP. Díky nepříznivému vývoji vládního deficitu v následujících letech, došlo v roce 2009 k jeho výraznému prohloubení na hodnotu 1253 mld. Kč, což představovalo 34,5 % HDP. V roce 2010 dosáhl hodnoty 1414 mld. Kč, což představovalo 38,5 % HDP a v letošním roce je odhadován v hodnotě 1538 mld. Kč, což představuje 41,2 % HDP. I přes toto výrazné prohloubení zůstává stále dluh vládního sektoru relativně hluboko pod hodnotou mastrichtského konvergenčního kritéria, které je stanoveno na 60 % HDP.



Zdroj: vlastní zpracování dle [5]

Obrázek č. 8: Vývoj vládního dluhu v ČR (2000-2011)

3 Predikce budoucího ekonomického prostředí

Od roku 2008 se svět potýká s hospodářskou recesí, jejíž počáteční působení se projevilo krizí na trhu bydlení v USA, která automaticky způsobila krizový stav na trhu financí. Hospodářský propad země se přelil do reálné ekonomiky a z důvodu globalizace, která je spojená se vzrůstem vzájemné ekonomické závislosti, se krize z USA přesunula i do ostatních vyspělých zemí, z nichž se problémy prohloubily a rozšířily i na oblast rozvíjejících se ekonomik.

V tomto období prudce poklesl objem světového obchodu a v mnoha zemích i průmyslová produkce. Vlády v nejméně postižených zemích okamžitě zareagovaly a přijaly taková opatření fiskální a monetární politiky, která přispěla ke stabilizaci krizové situace, která se projevila v roce 2010. V tomto roce se na jedné straně podařilo ve většině zemí stabilizovat jejich hospodářský pokles a dosáhnout ekonomického růstu, který však nepřekročil dosahované výše v době před nástupem krize. Ke zlepšování dochází na akciových trzích, k silnému růstu se vrátila čínská ekonomika. Ekonomika USA, která je také předmětem silných státních stimulů, zpomaluje pokles a pozvolna oživuje.

V současné době je za „tahouna“ ekonomiky eurozóny považováno Německo, následuje Polsko a Slovensko. Na druhé straně však některé státy zaznamenaly opětovný pokles. Do největších problémů v podobě dluhové krize se dostalo Řecko, které stálo před samotným bankrotem. Státy EU zachránily tuto zemi pomocí finanční injekce ve výši 110 mld. eur. Již po roce se však ukázalo, že tato pomoc Řecku nestačila. O finanční pomoc EA/MMF celkem ve výši 78 mld. eur do dnešního dne požádaly Portugalsko, Irsko a opětovně Řecko. Země Evropské unie se nadále snaží těmto státům pomoci v překonání tohoto pro ně nepříznivého období.

Méně náznaek konce recese poskytuje ekonomika EU, a to především z důvodu „rozlomenosti“ hospodářského celku na 2 skupiny. 1. skupinu tvoří ekonomiky, které překonaly hospodářskou stagnaci a nacházejí se v období růstu, mezi dvě největší z nich patří ekonomika Německa a ekonomika Francie, taktéž Polsko, kterého se jako jediného státu z post transformačních ekonomik

nedotkla hospodářská krize. 2. skupinu tvoří ekonomiky, pro které hospodářská krize znamenala velkou ránu, prvenství patří Řecku, které se nachází před bankrotem, o další pomoc požádalo Portugalsko, Irsko a stagnující velké ekonomiky Španělska a Itálie. Evropská unie tak v současné době řeší problém, jakou společnou sazbu stanovit pro výkonnější ekonomiku severu eurozóny na jedné straně a stagnující jižní křídlo na straně druhé.

Přesto je však třeba opatrnosti, světová ekonomika je navzdory všem pozitivním signálům stále v ohrožení

a předpokládá se i další nárůst nezaměstnanosti. Některé ukazatele v USA se opravdu začínají zlepšovat – méně se propouští, zásoby firem dosáhly dna a začínají se znovu obnovovat. Zda po této fázi přijde trvalé oživení, je však stále otevřenou otázkou.

Přední odborníci na ekonomii v čele s nositelem Nobelovy ceny za ekonomii Paulem Krugmanem se shodují, že přestože se objevují známky stabilizace růstu ekonomiky i mezinárodního obchodu, i tak bude trvat ještě nějakou dobu, než se světová ekonomika úplně zotaví. Díky včasným stimulačním opatřením vlád a odvrácení kolapsu finančního systému se svět vyhnul druhé velké hospodářské krizi, jakou poznal už ve 30. letech minulého století.

Pokud jde o ČR a celou EU k oživení dochází pozvolna. Česká ekonomika se nevyhnula recesi díky své vysoké otevřenosti a obchodní provázanosti s ostatními zeměmi EU. Česká republika je vysoce navázána na Německo a kopíruje jeho ekonomickou strategii. Pro vývoj české ekonomiky je tak vývoj Německa zásadní. Ekonomika ČR se vyznačuje silnou utlumeností vnitřní poptávky a hlavní růstový impuls tak pochází z čistého exportu. Důvodem je nejen působení krize, ale především probíhající vládní reformy. Německo, které bylo vždy exportně silné, tuto strategii důrazněji prosazuje v posledních 10 letech ve spojení se mzdovou deflací, tj. se stagnací až poklesem reálných mezd. Strategie tzv. export-led growth, neboli růstu taženého exportem, je nicméně velice riskantní a velmi závislá na vývoji globální ekonomiky, na kterou země jako ČR nemá žádný vliv.

V Německu je právě až 60 % HDP taženo čistým exportem, v případě velkých vyspělých ekonomik to přitom tradičně bývá spotřeba domácností. V roce 2010 byl v ekonomice ČR hlavní prorůstovou komponentou HDP právě jen čistý export, spotřeba domácností rapidně klesla a nelze s ní počítat ani do budoucna. Pro ČR je klíčová ekonomika Německa, neboť tam směřuje většina českého vývozu. Pozice české ekonomiky závisí na vývoji globální ekonomiky, na kterou však nemá vůbec žádný vliv.

ČR tak v roce 2009 ekonomicky klesla nehlouběji za celé post transformační období a od roku 2010 zaznamenává pozvolné oživení ekonomického růstu. V současné době nelze počítat s výraznějším oživením domácí ekonomické aktivity. Oživení v zahraničí sice může pomoci průmyslové výrobě, u jiných ukazatelů je ale pravděpodobné jejich další zhoršení. To se týká zejména spotřeby domácností, kde je rozhodujícím faktorem vývoj na trhu práce. Největší hrozbu tak představuje míra nezaměstnanosti. Vyostření této situace by mohlo přinést hrozbu sociální krize s významnými politickými důsledky.

Oživení světové ekonomiky zůstává i nadále zatíženo mnoha nejistotami. Hlavní zdroje rizik jsou spojeny se stavem veřejných rozpočtů, situací v bankovním sektoru v některých zemích eurozóny a situací na trhu práce. Vnější prostředí však i nadále bude představovat významný zdroj rizik.

Světová ekonomika stojí na rozcestí. Věřme, že se vyplní optimistické vize, které předpokládají zrychlení ekonomického růstu a tedy i stabilnější prostředí. Pak se jistě jednodušeji budou řešit i další otázky – politické, národnostní, náboženské i bezpečnostní.

Literatura

- [1] MAZALOVÁ, V. Vliv bezpečnostní politiky a veřejných financí na finanční zdroje MO ČR. *Vojenské rozhledy - Zvláštní číslo*. Praha: AVIS, 2007. ISSN 1210-3292.
- [2] BRIZGALOVÁ, L., MAZALOVÁ, V. *Obranné zdroje České republiky – Současný stav a perspektivy v oblasti finančních zdrojů*. Brno: Univerzita obrany, 2010. ISBN 978-80-7231-711-0.
- [3] BRIZGALOVÁ, L. *Současný stav a perspektivy v oblasti finančních zdrojů pro zabezpečení činností resortu MO*. *Vojenské rozhledy 3*. Praha: AVIS, 2010. ISSN 1210-3292.
- [4] **Ministerstvo financí ČR** [online]. 2011 [cit. 2011-10-20]. Makroekonomická predikce. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre.html
- [5] <http://www.tradingeconomics.com/>

Kontakt na autora:

Ing. Veronika Mazalová, Ph.D.
Ústav ekonomie, Moravská vysoká škola Olomouc
Jeremenkova 42
772 00 Olomouc
Česká republika
e-mail: veronika.mazalova@mvso.cz
www.mvso.cz

Krátká informace o autoru:

narozena v roce 1977, absolventka Univerzity obrany, Brno, Fakulty Ekonomiky a managementu, obor Ekonomika ozbrojených sil. Od roku 2005 působila na Univerzitě obrany v Brně jako odborný asistent Ústavu strategických studií později Ústavu strategických a obranných studií. V současné době působí na Moravské vysoké škole Olomouc jako akademický pracovník Ústavu ekonomie. Zabývá se strategickými studii pro potřeby obrany státu v oblasti řízení finančních zdrojů a publikuje v oblasti problematiky vojenských výdajů, mikroekonomie, makroekonomie, světové ekonomie, hospodářské a sociální politiky.

MĚNOVÉ ODLUKY V NAŠÍ HISTORII MONETARY SEPARATIONS IN OUR HISTORY

Jitka KODEROVÁ

Vysoká škola ekonomická v Praze

Anotace: *K významným počínům v oblasti naší hospodářské politiky patří bezesporu měnové odluky. Za relativně krátké období své existence zažilo Československo dvě: první na počátku, druhou na jejím konci. Měnová odluka 1919 byla spojena se vznikem samostatného státu a s úsilím o vytvoření vlastní měny. Představa o pevné měně jako základu prosperity ekonomiky vyústila ve spojení odluky s měnovou reformou, která se stala východiskem snah o postupné zvyšování vnitřní i vnější kupní síly československé koruny a o její následné spojení se zlatem. Další kroky vlády se však nesetkaly s všeobecným souhlasem a ani jejich dnešní hodnocení není zcela jednoznačné. Druhá odluka proběhla v souvislosti s rozpadem Československa na základě Smlouvy o měnovém uspořádání uzavřené mezi vládou České a Slovenské republiky. Proběhla sice v klidnějších hospodářských a politických podmínkách, byla však stejně náročná na přípravu, organizaci a vlastní provedení.*

Abstract: *Monetary separations played an important role in the history of our economic policy. In the short history of the Czechoslovak Republic two monetary separations took place. The first of them was done when the republic came into being and wanted to express its independence also by establishing its own currency. The idea of solid currency as the ground of the economic prosperity led to the separation united with the monetary reform, which was the basis of efforts to gradually increase both the inner and outer purchasing power of the new currency and its later binding to gold. Although the separation was successful, the following steps of the government were not accepted with general approval and even today they are considered controversial. The second separation was realized as stipulated in the Act of monetary settlement, a result of mutual agreement between the governments of the Czech and the Slovak Republics. Although the separation was organized under much better economic and political conditions, its high appreciation can't be lessen.*

Klíčová slova: *měnová odluka, měnová reforma, měnová politika, deflace, stabilizace měny*

Keywords: *monetary separation, monetary reform, monetary policy, deflation, stabilization of money*

Afiliace ke grantu: *IGA F1/10/2010*

1 Úvod

Název sekce Nejlepší praktiky v hospodářských dějinách mě dovedl k zamyšlení nad měnovými odlukami. Ty sice představují nepříliš frekventovaný, nikoliv však bezvýznamný počín v oblasti hospodářské politiky. Jsou spojeny s opuštěním dosavadní měny, k němuž dříve či později

dochází při rozpadu stávajících státních celků se společným peněžním systémem a se společnou měnovou politikou. Mohou být také součástí vystoupení jedné či více oblastí ze společného státního útvaru, dochází k nim v případě, kdy některá členská země vystoupí z měnové unie, či při jejím rozpadu. Měnová odluka je vždy spojena s nahrazením původní měny novým měnovým uspořádáním, které může být navíc spojeno s měnovou reformou, jež znamená změnu celého peněžního systému. K té dochází v situacích, kdy došlo k takovému rozvratu původního peněžního systému a k takovému propadu kupní síly peněžní jednotky, že nelze přejít k nové měnové politice, aniž by rozvrácený peněžní systém nebyl nahrazen novým.

Příspěvek není zamýšlen jako reakce na současné problémy eurozóny, neboť je zjevné, že snahy o jejich řešení budou orientovány zcela jiným směrem. Jeho cílem je připomenout dvě úspěšné realizace měnových odluk, s nimiž bylo Československo ve své relativně krátké historii konfrontováno. K první z nich došlo v březnu 1919, necelých pět měsíců po vyhlášení samostatné Československé republiky, druhá byla realizována v souvislosti s jejím rozpadem v roce 1993. Tomu odpovídá rozdělení příspěvku do dvou částí, z nichž každá je věnována jedné z těchto odluk a podmínkám, za jakých k ní docházelo.

2 Měnová odluka 1919

Cílem první měnové odluky bylo oddělení domácího peněžního oběhu od peněžního oběhu, který byl převzat z původního měnového uspořádání zaniklého Rakouska-Uherska, které se potýkalo s prudkým nárůstem oběživa a se vzestupem cenové hladiny. Hned na začátku první světové války totiž vláda, která byla císařským nařízením zmocněna provádět opatření v měnové oblasti, zrušila předpisy o povinném zlatém krytí, povinnost centrální banky vyměňovat bankovky za zlato, jakož i předpisy, které bance zakazovaly poskytovat úvěry státu. V průběhu následujícího období klesly zásoby zlata (při ceně 3 278 K za 1 kg) z 1 237 mil. K (k 23. 6. 1914) na 267 mil. K (k 26. X. 1918) a množství oběživa vzrostlo ke stejnému datu z 2 130 mil. K na 30 680 mil. K, přičemž za pouhé 4 měsíce od vzniku Československa zaznamenalo množství oběživa další růst o 6 890 K, tedy na 37 570 K (k 28. II. 1919). (Vencovský, 2003, s. 19)

Tento trend nebyl slučitelný s představou o zdravé měně jako základu pro úspěšné budování ekonomiky nového státu, což vedlo k závěru o nezbytnosti měnové odluky a o jejím spojení s měnovou reformou. Zde však shoda končila. Prvním pokusem o nápravu měnových poměrů byl zákon o obchodních platidlech, podle kterého měly fungovat jako oběživo pokladniční poukázky emitované Zemskou bankou v Praze. K jejich krytí měly být použity z 25% stávající rakousko-uherské bankovky a z 75% eskont obchodních směnek a lombard cenných papírů. Na jeho přípravě se rozhodujícím způsobem podílel Karel Engliš. Zákon byl sice 19. listopadu přijat (Z. č. 49/1918 Sb.), ale k jeho aplikaci v praxi nedošlo. Za hlavní příčinu je považována nedůvěra tehdejšího ministra financí A. Rašína a jeho odlišná představa spojená se snahou co nejdříve zavést klasické bankovky.

Plány na uspořádání poválečných měnových poměrů se totiž Rašín zabýval již ve vězení a krátce po svém návratu v roce 1917 začal spolu s Karlem Kramářem, Vilémem Pospíšilem, Jaroslavem Preissem, a dalšími připravovat první kroky k měnové odluce a k prosazení měnové reformy. Měnovou odluku připravil Rašín do nejmenších podrobností. Již v lednu 1919 byl objednan tisk potřebných materiálů, právních norem, kolků apod. Na 25. února bylo svoláno tajné noční zasedání Národního shromáždění, na němž Rašín přednesl svůj proslulý projev o nezbytnosti měnové

reformy (1920). Po jejím schválení byly hned následující den rozmístěny na hranicích vojenské a četnické hlídky a byla zastavena přeshraniční doprava včetně poštovní. 27. února byly po celém území rozvezeny informační tiskoviny a vyhlášky, informace se šířily v novinách, byly předávány v kostelích, v obchodech, byly vybubnovávány v obcích.

Z hotovostí, které předložily ke kolkování soukromé osoby, byla okolkována a vrácena do oběhu pouze polovina. Druhá polovina byla zadržena a byly proti ní vydány jednoprocenní nezcizitelné vládní dluhopisy s tím, že jimi bude možno splácet mimořádně vypsanou dávku z majetku. Z bankovek předložených firmami byla okolkována část připadající na výplatu mezd. Veřejným úřadům a institucím byly okolkovány veškeré předložené bankovky. Celkem bylo k okolkování předloženo 7,157 mld. korun, z toho 5,149 mld. domácnostmi a 2 mld. podniky a veřejným sektorem. Zadrženo bylo 2,453 mld., tj. 34,3%. Celá akce probíhala v českých zemích 3. – 9. března 1919, na Slovensku o 3 dny déle.

Současně s kolkováním došlo k soupisu veškerého majetku včetně vkladů a cenných papírů. V návaznosti na něj byla uzákoněna mimořádná dávka z majetku a z přírůstků majetku., kterou Rašín považoval za vrcholný bod reformní politiky, za hlavní nástroj stahování peněz z oběhu. V důsledku místy poměrně ostrých diskusí byl tento zákon, jehož předloha byla zpracována již v září 1919, přijat až 8. 4. 1920 (Z. č. 309/1920 Sb.). Rašín očekával – i přes to, že daň mohla být placena nezcizitelnými vládními dluhopisy vystavenými na neokolkované bankovky – snížení množství oběživa o 10 až 12 mld. korun. Složitá hospodářská situace však měla za následek, že docházelo k různým podvodům a daňovým únikům, takže do konce roku 1937, kdy vybrané prostředky sloužily měnovému účelu, bylo z oběhu staženo pouze 6,231 mld. korun.

I když se stahováním množství oběživa v průběhu kolkování bankovek ani snižováním důchodů prostřednictvím dávky z majetku a z přírůstku majetku nepodařilo dosáhnout zvýšení kupní síly koruny a od roku 1919 docházelo dokonce k enormnímu nárůstu množství oběživa (ze 4,7 mld. Kčs na 12,1 mld. v roce 1921), je třeba přiznat, že oba kroky přispěly ke zmírnění inflačních tlaků. Příčinou dalšího růstu oběživa bylo především schodkové hospodaření státního rozpočtu, prudký pokles kurzu koruny v průběhu roku 1919, vpád vojsk Maďarské republiky rad na Slovensko, pokus o restauraci Habsburků v Maďarsku a s tím spojená mobilizace v roce 1921. Svou úlohu sehrála i silná volatilita měnového kurzu koruny spojená jednak s nejistotou týkající se perspektiv dalšího hospodářského a politického vývoje v Československu, jednak s nestabilitou finančních poměrů v ostatních evropských zemích, zejména v Německu.

Ani po té, co po demisi Kramářovy vlády v červnu 1919 odstoupil Rašín z funkce ministra financí, se svého úsilí o pevné zakotvení československé koruny a o její další zhodnocování nevzdal. Využíval svého vlivu k tomu, aby vládu, poslance i veřejnost přesvědčil, že je nezbytné dále usilovat o zvyšování vnitřní i vnější kupní síly koruny. Od listopadu 1921 byla v souladu s jeho představami (Rašín, 1922) nastoupena nová cesta ke zhodnocování koruny, a to přes měnový kurz. Tato cesta vypadala zpočátku slibně. Do října 1922, kdy se stal opět ministrem financí, zhodnotila československá koruna vůči švýcarskému franku při vyloučení krátkodobých extrémních výkyvů z 0,07 – 0,08 na 0,16 – 0,17 franku za 1 K (SP RČS IV, s. 205). Příznivé podmínky pro to vytvářela postupná konsolidace domácích hospodářských a politických poměrů, obnovení zahraniční důvěry v pozitivní vývoj československé ekonomiky a do určité míry i zahraniční spekulace ovlivněná rostoucí mírou inflace v okolních zemích. Zatímco na pražské burze byl průměrný kurz československé koruny vůči

rakouské koruně v letech 1919-20 100:55, v letech 1923-24 činil necelých 5 Kčs za 10 000 rakouských korun (SP RČS III, s. 151).

Deflační úsilí, jehož výsledkem byl v Evropě zmítané inflací naprosto ojedinělý pokles cenové hladiny z 1 322 v roce 1922, při základu 1914 = 100, na 986 v roce 1924 (SP RČS IV, s. 231), však nenacházelo v domácím prostředí jednoznačnou podporu. Náznaky odmítavého přístupu se objevovaly již na samém počátku úvah o charakteru nové československé měny, a to v podobě varování před snahou o její přílišné zhodnocování, které bylo spojováno s obavami z negativního vlivu deflační politiky na ekonomiku. Tyto obavy se nakonec potvrdily. I když se do hospodářského výsledku Československa promítl i opožděný nástup krize, která se v některých zemích projevovala již od roku 1920, nebylo možné přičítat pokles exportu a průmyslové výroby, růst nezaměstnanosti a krachy bank pouze tomuto faktoru. Svou úlohu zde bezesporu sehrála i deflační politika.

Námítky, které zaznívaly a postupně zesilovaly především ze strany Karla Engliše, Josefa Macka a jejich stoupenců, vedly spolu se snahami o překonání hospodářských potíží k ústupu od deflační politiky. Ačkoli již od září 1923 byla koruna stabilizovanou měnou (SP RČS IV, s. 253-254), byla deflační politika opuštěna až v roce 1925 a k jejímu oficiálnímu nahrazení politikou měnové stabilizace došlo až v roce 1926. Hospodářské oživení, které započalo ve druhém čtvrtletí 1923, zahájilo období prosperity, jež vyústilo do spojení koruny se zlatem, k němuž došlo krátce po té, co se v USA projevil počáteční signály Velké deprese.

Následné události daly zapravdu kritikům zavedení „zlaté měny“ ze strany výše zmíněných odpůrců devalvace. Prudký nárůst ceny zlata v souvislosti se světovou hospodářskou krizí a s ním spojená aprece koruny vedly spolu s poklesem zahraniční poptávky mezi roky 1930-1933 ke snížení vývozu o 64 % a cenové hladiny o 19 % se všemi negativními důsledky na hospodářskou situaci domácích podniků a bank a na růst nezaměstnanosti. V řadě článků, které Engliš (1934) v té době publikoval, prosazoval požadavek na snížení zlatého obsahu koruny, tedy na opatření, k němuž některé země přistupovaly již od roku 1931. Tento požadavek však byl v rozporu s úsilím vedení centrální banky o stabilizaci měny.

Stále zjevnější negativní důsledky setrvávání u stávajícího nastavení koruny ke zlatu vedly k rezignaci V. Pospíšila na funkci guvernéra Národní banky a k demisi celé bankovní rady. Guvernérem byl jmenován K. Engliš a v únoru 1934 byla provedena devalvace koruny o jednu šestinu její hodnoty. Následná devalvace v říjnu 1936 opět o 16 %, která měla přiblížit korunu opožděné devalvaci francouzského franku a měn zemí tzv. zlatého bloku, však již nebyla iniciována Englišem. Ten ji dokonce odmítal a bylo jen zásluhou prezidenta E. Beneše a vlády, že se jim podařilo Englišem přemluvit, aby v této funkci setrval.

3 Měnová odluka 1993

Druhá měnová odluka proběhla v souvislosti s rozpadem Československa na základě Smlouvy o měnovém uspořádání z 29. 10. 1992, která byla výsledkem společně dohodnutého postupu vlád České a Slovenské republiky. Z toho je patrný první zásadní rozdíl mezi oběma odlukami, neboť v roce 1919 šlo o jednostranný akt československé vlády, proti kterému již následující den po jeho uzákonění Rakousko-uherská banka oficiálně protestovala, protože v něm spatřovala „porušení svého měnového privilegia“ (Vencovský, 1993, s. 401).

Protože první měnová odluka probíhala ve válkou rozvrácených měnových poměrech, bylo nezbytné spojit ji s měnovou reformou. Všeobecně přijímaný názor o nutnosti vytvořit pevnou měnu jako základ pro úspěšný rozvoj ekonomiky se stal předmětem sporů při řešení otázky, na jaké úrovni jejího zhodnocování přejít ke stabilizační měnové politice. Ke druhé odluce sice došlo také v do značné míry neustáleném transformačním období, československá koruna však byla měnou s nejnižší inflací v rámci všech transformujících se ekonomik a měnové poměry byly v podstatě konsolidované. Zásadní kroky v měnové oblasti již byly učiněny v počátečním období transformace, takže šlo spíše o jejich další rozvíjení a o jejich přizpůsobení novým podmínkám dvou samostatných států. Nebylo tedy třeba spojovat měnovou odluku s měnovou reformou.

V době odluky byl již nastartován proces přechodu od rozdělování a alokace peněžních a devizových prostředků, k němuž předtím docházelo na základě centrálně direktivního plánování, k jejich postupnému převádění na finanční trh. Byla provedena náprava kurzových poměrů zavedením jednotného měnového kurzu koruny a stanovení jeho úrovně k americkému dolaru. K tomu došlo na základě několika devalvačních kroků při celkovém poklesu o 80 %. Uvolňovala se devizová politika, od konce září 1992 byl zaveden systém devizového fixingu a pokračilo se i v zavádění vnitřní směnitelnosti koruny. Po výkyvu spotřebitelské inflace v roce 1991 (56,7 %) způsobeném dopředu oznámeným uvolněním cen většiny zboží a služeb se inflace vrátila na předpokládanou úroveň kolem 10 % (11,1 % v roce 1992). Měnová politika byla následně koncipována jako stabilizační s cílem zabránit vzniku inflační spirály.

Některé kroky k realizaci druhé odluky (první technické a realizační úvahy, objednávky a dovoz kolků) proběhly ještě před započítáním politických jednání; v listopadu však již začala na základě Smlouvy pracovat nadřizující řídicí komise, která zahájila přípravnou fázi, jež spočívala v přípravě na případné rozhodnutí o rozdělení společné měny. Tato přípravná fáze byla ukončena 18. ledna 1993 okolováním bankovek v hodnotě zhruba 20 mld. Kčs, vytvořením návrhu zákona o oddělení měny, nařízení vlády k provedení tohoto zákona a vyhlášek ČNB, podle nichž se měl zákon realizovat. Podle původních představ měla komise k tomuto dni ukončit svou činnost.

Nejistota spojená s novým měnovým uspořádáním však vyvolávala devalvační spekulace a vedla k rychlému vyčerpání devizových rezerv v obou republikách. Slovenské podniky si ukládaly depozita u českých bank, což mělo za následek zvyšování jejich platební neschopnosti a zhoršování likvidity slovenských bank. Tím byl vytvořen tlak na rychlý přechod přípravné fáze do fáze realizační, aniž by původně připravovaný scénář mohl získat kompletní tištěnou podobu. 2. února byl parlamentem přijat zákon o oddělení měny a týž den vstoupilo v platnost již zmíněné nařízení vlády a vyhlášky ČNB. Předseda vlády oznámil v televizním vysílání oddělení měny k 8. 2. Byla také spuštěna informační kampaň ČNB a krajských komisí. Začaly práce na přípravě clearingového platebního systému se SR. V součinnosti byl oboustranně zablokován tok plateb přes hranice se SR, aby se zamezilo masivnímu spekulativnímu přelévání peněz ze SR do ČR. Byly připraveny nástroje pro nadlimitní výměnu a začala příprava výměnných míst. (Podrobněji in Kysilka, 1993; Sarga, 1993; Bulíř, 1993)

Měnová odluka měla hladký a bezproblémový průběh, proběhla v rekordně krátké době, přesně podle stanoveného časového harmonogramu. Tomu bezesporu napomohla stabilizovaná makroekonomická situace a důvěra obyvatelstva, která vedla k ukládání volné hotovosti v bankách, což podstatně ulehčilo náročnost výměny. Přebytek likvidity bank pak byl dočasně zmražen zvýšením povinných minimálních rezerv největších bank. 8. února 1993. tak vstoupila mezi evropské měny

poprvé v historii koruna česká, podruhé koruna slovenská. Měnová odluka byla označena za „největší úspěch prvních 100 dnů nového státu“ (Kysilka, 1993, s. 412) a vzbudila zájem i v zahraničí. Experti Mezinárodního měnového fondu její scénář doporučili k možnému použití při realizaci měnové odluky některým zemím bývalého Sovětského svazu.

4 Závěr

Z československých zkušeností je zřejmé, že měnová odluka je realizovatelná i v případě, že není podporována souhlasným stanoviskem obou (resp. všech) zúčastněných stran. Bez ohledu na to, za jakých podmínek probíhala, je však třeba počítat s počáteční nedůvěrou a spíše skepsí vůči nově vzniklé měně (měnám), která může vyústit do volatility měnového kurzu resp. až do vyčerpání devizových rezerv. Volatilitě kurzu je sice možno zabránit volbou pevného měnového kurzu s úzkým oscilačním pásmem, to však předpokládá vhodné nastavení centrální parity na jedné straně a zejména pak dostatečně vysoké devizové rezervy na straně druhé. Čím intenzivnější jsou ekonomické vazby odlučující se země oproti původnímu celistvému měnovému uspořádání, tím náročnější bude realizace měnové odluky a tím větší budou případná rizika s ní spojená. Pokud je stávající měnové uspořádání narušeno či dokonce rozvráceno, je nezbytné spojit měnovou odluku s měnovou reformou.

Literatura

- [1] BULÍŘ, A. Měnová odluka a poptávka po hotovosti. Finance a úvěr, 1993, Vol. 43, No 9, s. 419-425.
- [2] ENGLIŠ, K. Světová a naše hospodářská krise. Praha: Fr. Borový, 1934.
- [3] KYSILKA, P. Příprava a realizace měnové odluky v ČR. Finance a úvěr, 1993, Vol. 43, No 9, s. 403-412.
- [4] PRŮCHA, V. a kol. Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992. 1. díl. Brno: Doplněk, 2004.
- [5] RAŠÍN, A. Můj finanční plán. Praha: Pražská akciová tiskárna 1920, s. 165–178.
- [6] RAŠÍN, A. Inflation a deflace. Praha: Pražská akciová tiskárna, 1922.
- [7] SP RČS - Statistická příručka Republiky Československé III. Praha: Státní úřad statistický, 1928.
- [8] SP RČS - Statistická příručka Republiky Československé IV. Praha: Státní úřad statistický, 1932.
- [9] SURGA, L. Rozdělení oběživa za měnové odluky. Finance a úvěr, 1993, Vol. 43, No 9, s. 413-418.
- [10] VENCOVSKÝ, F. Naše měnové reformy a odluky. Finance a úvěr, 1993, Vol. 43, No 9, s. 394-402.
- [11] VENCOVSKÝ, F. Vzestupy a propady Československé koruny. Praha: Oeconomica, 2003.

Kontakt na autory:

Doc. Ing. Jitka Koderová, CSc.
Vysoká škola ekonomická v Praze
Nám. W. Churchilla 4
130 67 Praha 3
Czech Republic
email: Koderova@vse.cz

Krátká informace o autorech: katedra měnové teorie a politiky; garant předmětů Peněžní teorie a Teorie a úloha peněz v ekonomice; vyučující předmětu Měnová politika; obor zájmu: dějiny ekonomického myšlení se specializací na teorie peněz včetně současného vývoje; nejvýznamnější publikace František Vencovský život a dílo (Praha: Hlávkova nadace 2011), Peněžní teorie (spoluautoři Sojka, M., Havel, J. 2. rozšířené vydání, Praha: Wolters Kluwer, 2011, autorský podíl 63%), Dějiny měnových teorií na českém území (Vencovský, F. – Půlpán, K., Praha: Oeconomica, 2005, autorský podíl 24%)

SROVNÁNÍ ŽIVOTNÍ ÚROVNĚ ČESKÉ A SLOVENSKÉ REPUBLIKY NA POZADÍ EKONOMICKÉ KRIZE COMPARISON OF THE STANDARDS OF LIVING IN THE CZECH REPUBLIC AND SLOVAKIA DURING THE ECONOMIC CRISIS

Tomáš KOUBA

Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra aplikované ekonomie

Anotace: Tento příspěvek si klade za cíl pokusit se porovnat vývoj životní úrovně obyvatel v České a Slovenské republice v době ekonomické krize, která v minulých letech ovlivnila celosvětovou ekonomiku. Vývoj celkové životní úrovně bude zjišťován na základě sledování jednotlivých ekonomických ukazatelů (například nezaměstnanost, zadluženost domácností, průměrná výše mezd, průměrná výše spotřeby domácností, vývoj příjmů a výdajů, hladina spotřebitelských cen atd.), jejichž souhrn napovídá o stavu právě sledované životní úrovně. Kromě sledování výše uvedených dat bude cílem příspěvku okomentovat jejich vývoj a pokusit se určit příčiny jejich vývoje. Pro výzkum budou užívána data a údaje zejména z Českého statistického úřadu, České národní banky, Národní banky Slovenska a Štatistického úradu Slovenskej republiky.

Abstract: This article will focus on comparison of development of standards of living of inhabitants of the Czech Republic and Slovakia during the economic crisis that affected global economy in the past years. Development of the standards of living will be surveyed by collecting data concerning several economic factors (for example unemployment, indebtedness of households, average salaries, average household consumption, income and expenditure, consumer price index etc.) that define the standards of living. Apart from surveying the above mentioned data, this article will also focus on commenting on development of this data and will try to find reasons of their development. Data for this study mainly come from Český statistický úřad, Česká národní banka, Národná banka Slovenska and Štatistický úrad Slovenskej republiky.

Klíčová slova: životní úroveň, spotřeba, nezaměstnanost, HDP/obyvatele, mzdy

Keywords: standards of living, consumption, unemployment, GDP per capita, salaries

1 Teoretické pohledy na životní úroveň

Jak již bylo zmíněno v anotaci, tento příspěvek si klade za cíl vyzkoumat vývoj a změny životní úrovně obyvatel České a Slovenské republiky v předkrizovém období a zejména pak v období ekonomické krize. Nicméně než se pustím do analýzy získaných dat, považuji za vhodné představit životní úroveň jako teoretickou kategorii a vymežit její definici.

Životní úroveň může být jako kategorie v různých pojetích vymezena různými způsoby. Existuje její socio-psychologické vymezení, socio-ekonomické nebo také samostatné ekonomické pojetí. Nicméně obecná definice pojmu životní úrovně může být následující: „životní úroveň je absolutní úroveň spotřeby hmotných statků a služeb a souhrn ostatních hmotných a společenských podmínek, které ovlivňují uspokojování potřeb obyvatelstva“ (Sova, 1978). Jedná se o komplexní

kategorii, která je ovlivňována faktory, jako jsou například ty ekonomické, sociální, kulturní, historické, zdravotní, politické, právní a další.

Já se budu zabývat životní úrovní z hlediska ekonomického. V tomto náhledu je vhodné sledovat ekonomické ukazatele, které dohromady na životní úroveň dopadají a zároveň ji utváří. Mezi nejvýznamnější indikátory životní úrovně patří nezaměstnanost, průměrná spotřeba domácností, průměrné mzdy, srovnání příjmů a výdajů domácností, hladina spotřebitelských cen a také přepočtení hrubého domácího produktu na jednoho obyvatele.

Nyní je, myslím, vhodná doba na to, abych představil jednotlivé sledované ukazatele z pohledu jejich vlivu při utváření životní úrovně. Prvním v řadě je nezaměstnanost. Tento ukazatel je velmi významným při sledování průměrné životní úrovně, protože ukazuje, jaké procento obyvatel daného státu nemá přístup k pravidelnému příjmu v podobě platu nebo mzdy. Tito lidé mají omezené prostředky, jsou nuceni spořit, jsou odkázáni na pomoc státu v sociální oblasti a jejich životní úroveň je značně nižší než u občanů se stálým zaměstnáním a odpovídajícím příjmem.

Další důležitou veličinou určující životní úroveň je průměrná měsíční mzda. Patří mezi nejvýznamnější složky příjmů domácností a ukazuje, jaké množství peněžních prostředků lidé získávají z pracovního poměru a se kterými mohou volně disponovat. Tím je myšleno, zda dané prostředky budou uloženy ve formě úspor nebo budou použity při vlastní spotřebě, která značně určuje právě životní úroveň. Obecně platí, že výše nominálních mezd neustále mírně roste. Nicméně současně s nimi roste i inflace, což je potřeba vzít v potaz při výpočtu reálné mzdy, jejíž výše určuje spotřebu. Ještě je vhodné zmínit i pojem minimální mzda. Jedná se o nejnižší možnou mzdu, kterou musí zaměstnavatel zaměstnanci vyplatit za práci. V různých zemích jsou výše minimální mzdy různé, takže i tato skutečnost ovlivňuje životní standard u nízkopříjmových skupin napříč státy. Zpravidla platí, že vyšší minimální mzdy mají rozvinuté státy s vysokou ekonomickou úrovní a silným veřejným sektorem.

Při určování životní úrovně je vhodné přihlídnout i k srovnání příjmů a výdajů domácností. Vysoké příjmy a vysoké výdaje značí vysokou životní úroveň, protože domácnosti uvolňují velké množství svých disponibilních prostředků pro spotřebu. Často se stává, že domácnosti získávají další prostředky pro uspokojení své spotřeby prostřednictvím půjček a úvěrů od bank a dalších finančních institucí. Z krátkodobého hlediska je to, co se týká životní úrovně, pozitivní, ale dlouhodobě to může představovat problém. Půjčky a úvěry bude třeba splácet, a pokud si domácnosti neuchovávaly dostatečnou část svých příjmů v podobě úspor, může při splácení dojít k velmi značnému omezení spotřeby a tím pádem tedy i k významnému snížení životní úrovně.

Index spotřebitelských cen také patří mezi důležité faktory, které je třeba zohlednit při sledování životní úrovně. Vyjadřuje růst (nebo případně pokles) cenové hladiny výrobků a služeb v určitém období oproti cenové hladině v období jiném (která tvoří základ, tedy 100%). Ukazuje, jakým způsobem se inflace projevuje do cen a jak se tedy mění reálná hodnota peněz a kupní síla obyvatel a tedy v konečném důsledku i samotná spotřeba a životní úroveň. Ideální je, když se průměrné mzdy zvyšují rychleji než index spotřebitelských cen, protože pak roste kupní síla. V opačném případě reálná hodnota peněz klesá.

Dalším významným indikátorem životní úrovně je přepočtení hrubého domácího produktu na jednoho obyvatele dané země. Ukazuje vyspělost dané ekonomiky, produktivitu práce jejích obyvatel a jeho nárůst je často spojen s růstem průměrných mezd. Reflektuje růst ekonomické produkce dané země a z ní vyplývající pozitivní skutečnosti pro její obyvatele (např. vyšší příjmy). Proto změny v HDP na obyvatele mají za následek změny v životní úrovni.

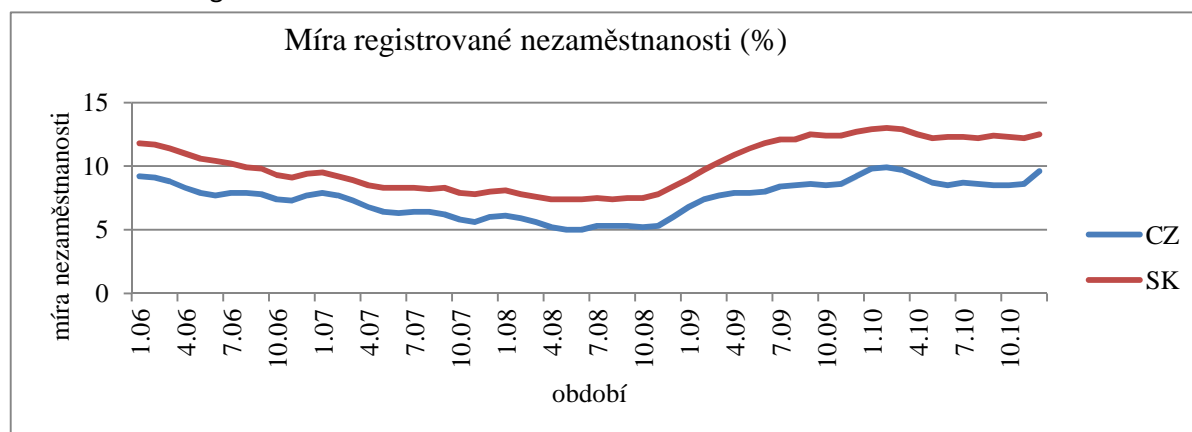
Posledním a zároveň nejvýznamnějším ze zmíněných faktorů ovlivňujících životní úroveň je spotřeba. Jak již bylo napsáno v definici, spotřeba je nejpodstatnější složkou životní úrovně, protože výše spotřeby peněžně vyjadřuje množství zboží a služeb, které domácnosti nakoupí pro uspokojení svých potřeb. Se spotřebou souvisí několik skutečností. Je-li nezaměstnanost nízká, existuje jen malé procento obyvatel, kteří musí významně omezovat svou spotřebu kvůli nedostatku příjmů v podobě platů a mezd. Pokud rostou platy a mzdy, roste množství peněžních prostředků, které mohou být využity pro spotřebu. Zároveň ale musí platit, že index spotřebitelských cen mapující inflaci roste velmi pomalu nebo stagnuje.

2 Srovnání životní úrovně v České a Slovenské republice

Následující kapitola se bude věnovat praktickému náhledu na životní úroveň, konkrétně bude sledovat vývoj klíčových indikátorů životní úrovně v České a Slovenské republice v předkrizovém období, období ekonomické krize a pokrizovém období. Budu zde sledovat a komentovat data, která byla teoreticky představena v předcházející části textu. Sesbíraná data byla setříděna pro potřeby srovnání a byla zasazena do časových řad a grafů tak, aby ukázala změnu hodnot daných ukazatelů v čase a vzájemné rozdíly mezi oběma zeměmi. U všech ukazatelů vyjadřovaných v peněžní jednotce byl proveden přepočítání eura na Kč (1 EUR=25 Kč) pro možnost vzájemného srovnání. Toto by mělo nastínit vývoj životní úrovně ve zmiňovaných obdobích.

2.1 Nezaměstnanost v České a Slovenské republice

Graf č. 1: Míra registrované nezaměstnanosti v ČR a SR

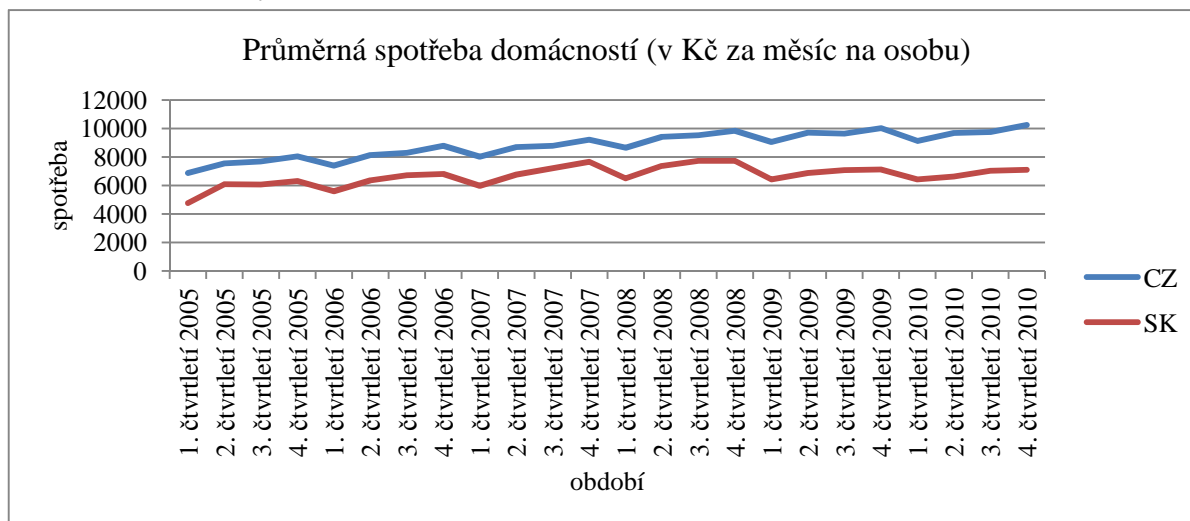


(ARAD ČNB, 2006-2010; archiv ŠÚ SR, 2006-2010)

Výše uvedený graf znázorňuje vývoj míry registrované nezaměstnanosti v České republice a na Slovensku od roku 2006 do roku 2010. Z grafu je vidět, že nezaměstnanost v České republice byla téměř po celou sledovanou dobu přibližně o 2 až 3 procenta nižší než na Slovensku. Výjimkou je rok 2009, kde nezaměstnanost na Slovensku rostla rychleji než v ČR a procentní rozdíl mezi zeměmi se blížil 4 procentům. To znamená, že v otázce nezaměstnanosti na tom byla ČR lépe než SR. Menší procento lidí bylo zasaženo značným omezením příjmů, které znamená omezenou spotřebu a v konečném důsledku nižší životní úroveň. Dále je patrné, že obě křivky mají relativně podobný průběh, takže se dá tvrdit, že nezaměstnanost v důsledku ekonomické krize měla na životní úroveň obou zemí přibližně podobný dopad. Od roku 2006 až do pololetí 2008 měly obě křivky pozitivní vývoj a klesaly. Od druhé poloviny roku 2008 se začalo razantním způsobem projevovat působení krize a nezaměstnanost v obou zemích prudce stoupla a za poměrně krátký čas se dostala na úroveň (resp. mírně nad úroveň) ze začátku sledovaného období.

2.2 Spotřeba v České a Slovenské republice

Graf č. 2: Průměrná spotřeba domácností v ČR a SR

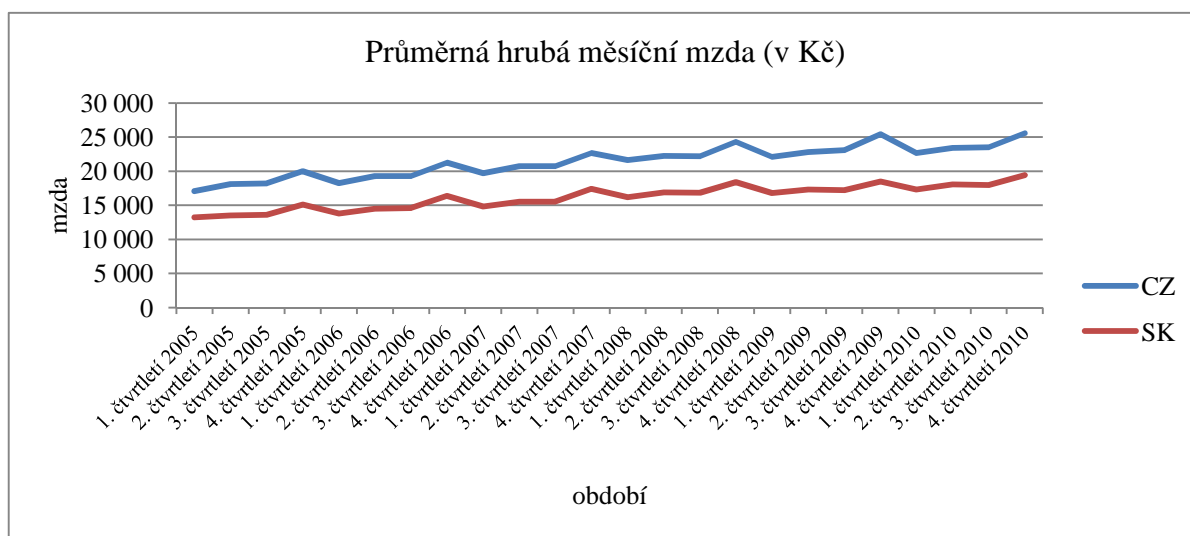


(ČSÚ, 2005-2010; SLOVSTAT, 2005-2010)

Druhý graf mapuje, jakým způsobem se v ČR a SR v letech 2006-2010 vyvíjela průměrná spotřeba domácností přepočítaná na koruny za měsíc na osobu. Opět je patrné, že mezi Českou republikou a Slovenskem je rozdíl ve spotřebě přepočtené na jednotlivce, který od začátku sledovaného období až do začátku krize činil přibližně 1500-2000 Kč za měsíc na obyvatele. Zajímavý je vývoj, který následoval. Zatímco v ČR spotřeba dospěla do fáze stagnace nebo minimálního růstu, na Slovensku začala průměrná spotřeba na jednotlivce klesat. Rozdíl ve spotřebě mezi oběma zeměmi se dostal až k 3000 Kč. Takovýto posun znamená, že krize ovlivnila slovenskou spotřebu a tím pádem i životní úroveň více než českou. Jinak mají obě křivky odpovídající tvar, který odráží pravidelné sezonní výkyvy, jako jsou vyšší spotřeba v posledním čtvrtletí předcházejícího roku a propad v prvním kvartálu roku následujícího.

2.3 Mzdy v České a Slovenské republice

Graf č. 3: Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR a SR



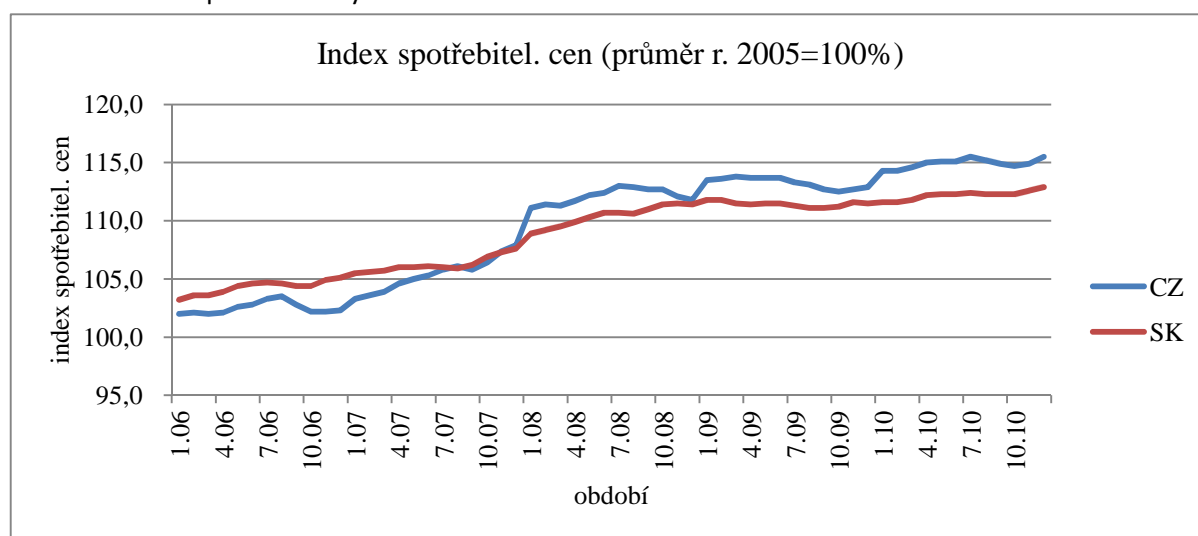
(ČSÚ, 2005-2010; bulletin NBS, 2011)

Následující graf ukazuje, jak se mezi rokem 2005 a 2010 vyvíjela průměrná hrubá měsíční mzda v ČR a SR přepočtená na Kč. Znovu lze vyčíst, že mezi průměrnými mzdami obou zemí je

znatelný rozdíl a že v České republice byly mzdy po celou dobu sledovaného období přibližně o 4000-5000 Kč vyšší. To znamená, že české domácnosti disponovaly větším objemem prostředků, které mohly vložit do spotřeby, a odpovídajícím způsobem tedy byla vyšší i životní úroveň v ČR. V souvislosti s tímto grafem je zajímavé zmínit jednu skutečnost týkající se jeho vývoje – v obou zemích křivky bez ohledu na krizi vykazují rostoucí tendenci. To se může při první úvaze zdát překvapivé, ale ve skutečnosti to pouze reflektuje přirozený vývoj. V konjunkturu je přirozené, že se zvyšuje průměrná mzda a v období krize tento vývoj pokračuje kvůli změnám ve struktuře zaměstnání – lidé zaměstnaní na pozicích s nižší kvalifikací práci ztratí a lidé s vysokou kvalifikací si práci udrží. To v konečném důsledku znamená, že průměrná mzda roste, protože do jejího výpočtu již nejsou zahrnováni lidé s nižší mzdou, kteří v důsledku krize o práci přišli (kteří by jinak snižovali průměr). Proto lze tvrdit, že průměrná mzda je indikátorem, který ne vždy přesně reflektuje vývoj životní úrovně, a celkový objem vyplacených mezd by změnu životní úrovně v důsledku krize vyjádřil lépe.

2.4 Index spotřebitelských cen v České a Slovenské republice

Graf č. 4: Index spotřebitelských cen v ČR a SR

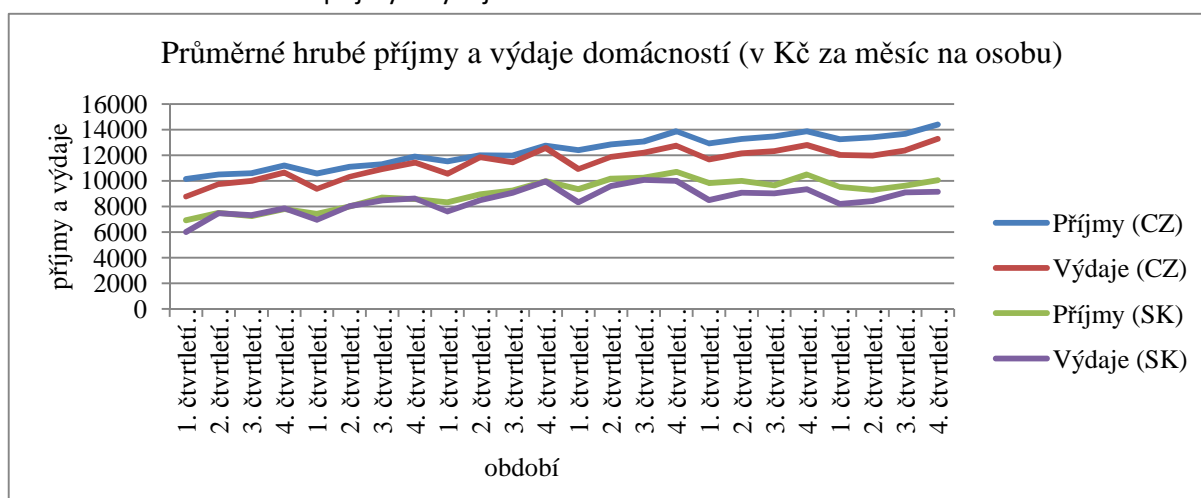


(ČSÚ, 2006-2010; archiv ŠÚ SR, 2006-2010)

Čtvrtý graf vyjadřuje vývoj hladiny spotřebitelských cen v České republice a na Slovensku mezi lety 2006 a 2010. 100% tvoří průměr z roku 2005. Z grafu lze vyčíst, že tempa růstu inflace byla v obou zemích různá. Na Slovensku měla křivka ve sledovaném období plynulejší průběh bez výraznějších výkyvů. V ČR se index vyvíjel s výraznějšími výkyvy a rostl rychleji. Je zajímavé, že ze začátku sledovaného období byla cenová hladina nižší v ČR, ale na přelomu let 2007 a 2008 se situace změnila a ceny na Slovensku rostly pomaleji. Na konci roku 2010 byla cenová hladina v ČR téměř o 3% vyšší než v SR, což znamená vyšší kupní sílu peněz na Slovensku. Od poloviny roku 2008 rostl index v obou zemích jen velmi pozvolna, což je z pohledu životní úrovně dobře, protože dochází jen k mírnému oslabování kupní síly peněz. Tento vývoj byl způsobem nižší poptávkou domácností po zboží a službách a celkovým sklonem domácností šetřit v důsledku krize.

2.5 Příjmy a výdaje domácností v České a Slovenské republice

Graf č. 5: Průměrné hrubé příjmy a výdaje domácností v ČR a SR

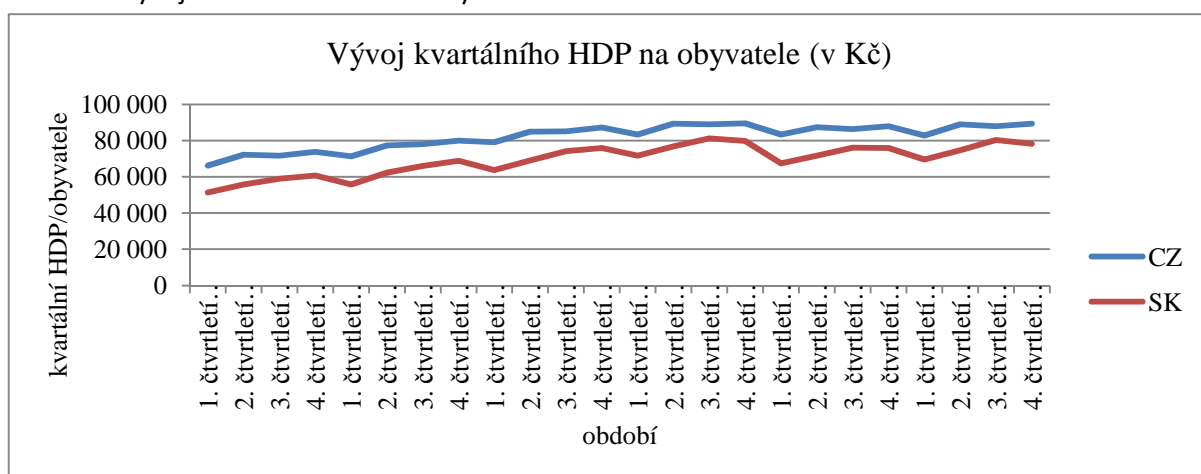


(ČSÚ, 2005-2010; SLOVSTAT, 2005-2010)

Následující graf znázorňuje vývoj průměrných hrubých příjmů a výdajů českých a slovenských domácností přepočítaných na Kč za měsíc na osobu v letech 2005-2010. Znovu je vidět, že mezi oběma zeměmi existuje rozdíl v průměrných příjmech a výdajích, který se ve sledovaném období pohyboval mezi 3000-4000 Kč za měsíc na osobu, což značí vyšší spotřebu a životní úroveň v České republice. Až do začátku krize je vidět, že hodnota výdajů se blíží té příjmové, takže české i slovenské domácnosti v době konjunktury měly tendenci zvyšovat spotřebu a šetřily jen minimálně. Poté je možné pozorovat oddělení příjmových a výdajových křivek obou zemí, což znamená, že domácnosti omezily spotřebu a významnější část svých příjmů spořily. To je přirozená reakce na nejistotu, kterou vyvolá špatná ekonomická situace. Zajímavé je, že zatímco v ČR v letech 2009 a 2010 příjmy a výdaje stagnovaly nebo mírně rostly, v SR došlo k jejich mírnému poklesu. Toto mohlo být způsobeno nižším celkovým objemem vyplacených mezd v důsledku vysoké nezaměstnanosti.

2.6 Kvartální HDP na obyvatele v České a Slovenské republice

Graf č. 6: Vývoj kvartálního HDP na obyvatele v ČR a SR



(ČSÚ, 2005-2010; archiv ŠÚ SR, 2008-2010; ŠÚ SR, 2005-2007)

Poslední graf ukazuje, jak se od roku 2005 do 2010 v ČR a SR vyvíjel čtvrtletní HDP přepočtený na jednoho obyvatele v Kč. Až na výjimky byl kvartální HDP v ČR na osobu ve sledovaném období o 10000-15000 Kč vyšší než na Slovensku, což naznačuje, že v ČR je vyšší ekonomická produkce na

obyvatele, se kterou souvisí další pozitivní jevy z oblasti životní úrovně jako například vyšší mzdy, příjmy a spotřeba. HDP na obyvatele v době konjunktury v obou zemích pravidelně rostl a stejně tak v období krize mírně poklesl. Od roku 2010 je v křivkách obou zemí možné vysledovat mírný vzestup, což značí postupné zlepšování ekonomické situace.

2.7 Životní úroveň České a Slovenské republiky ve srovnání s EU

Tabulka č. 1: Životní úroveň ve vybraných zemích EU

Životní úroveň ve vybraných zemích EU (v PPS)							
země EU	rok						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
průměr EU	100	100	100	100	100	100	100
Lucembursko	253	254	270	275	278	267	274
Nizozemsko	129	131	131	132	133	131	133
Irsko	143	145	146	148	133	128	127
Rakousko	128	125	126	124	124	125	126
Německo	115	116	115	116	115	115	117
Velká Británie	124	122	120	116	114	113	114
Francie	110	110	108	108	106	107	107
Itálie	107	105	104	104	104	104	100
ČR	78	79	80	83	84	84	82
Portugalsko	77	79	79	79	78	80	81
Slovensko	57	60	63	68	72	73	74
Maďarsko	63	63	63	62	64	64	63
Polsko	51	51	52	54	56	61	62

(Eurostat, 2011)

Tato tabulka sleduje vývoj životní úrovně v letech 2004-2010 v mezinárodním měřítku a porovnává, jak si ČR a SR stojí ve srovnání s jinými zeměmi Evropské unie. Srovnání je prováděno na základě ukazatele PPS (Purchasing Power Standard), jehož prostřednictvím je měřena kupní síla. Průměr pro sedmadvacítku EU tvoří základ a k němu jsou vztahovány hodnoty jednotlivých zemí.

Hodnocení obou zkoumaných zemí vykazuje vzestupnou tendenci (s výjimkou roku 2010 v ČR), což značí pozitivní vývoj v oblasti životní úrovně. Ovšem zajímavé je se podívat na tempa růstu. ČR se za 7 let posunula jen o 4 body PPS, zatímco Slovensko si za stejnou dobu polepšilo o celých 17 bodů a dostalo se před stagnující Maďarsko. K roku 2010 stále platí, že Česká republika je na tom z východoevropských zemí nejlépe. Celkové statistice dlouhodobě dominuje Lucembursko s 274 PPS v roce 2010.

2.8 Shrnutí

Životní úroveň lze vyjádřit jako spotřebu výrobků a služeb. V České i Slovenské republice prošla v posledních letech mírně odlišným vývojem. Obě ekonomiky byly zasaženy ekonomickou krizí a ta se do určité míry projevila i na spotřebě a životní úrovni. Dopad na Slovensku byl o něco vážnější než v ČR, takže se i významněji podepsal na životní úrovni Slováků. Od poloviny roku 2008 do konce roku 2009 byly tyto negativní vlivy nejmarkantnější, v roce 2010 se situace začala zase postupně zlepšovat. Hlavní příčiny, proč v krizovém období životní úroveň a spotřeba stagnovaly (ČR), respektive mírně klesaly (SR), jsou vysoká nezaměstnanost způsobující nižší celkový objem vyplacených mezd, omezení spotřebních úvěrů, stagnace, respektive pokles měsíčních příjmů,

potřeba spořit příjmy z důvodu nejistoty během ekonomické krize a vyšší mimospotřební výdaje jako například splácení úvěrů. Na závěr je ještě vhodné zmínit, že bez ohledu na vývoj během krize je životní úroveň v České republice obecně vyšší než na Slovensku, což nejlépe dokumentuje statistika průměrné spotřeby, příjmů, výdajů a nezaměstnanosti za celé sledované období.

Literatura a použité zdroje

- [1] SOVA, V. *Životní úroveň a její plánování*. 1. vydání. Praha : Nakladatelství Svoboda, 1978. 381 s.
- [2] *Česká národní banka* [online]. 2003-2009 [cit. 2011-10-22]. ARAD: Míra registrované nezaměstnanosti. Dostupné z WWW:
<http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=1&p_sort=1&p_des=50&p_sestuid=5772&p_uka=1&p_strid=CCC&p_od=200401&p_do=201109&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C>.
- [3] *Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]. 2008 [cit. 2011-10-22]. *Nezamestnanosť – archív*. Dostupné z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=5512>>.
- [4] Český statistický úřad. *Vydání a spotřeba domácností 2004-2010*. Praha : [s.n.], 2004-2010.
- [5] *Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]. 2011 [cit. 2011-10-22]. **SLOVSTAT: Spotřebné výdavky domácností**. Dostupné z WWW:
<http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=2441&m_sso=2&m_so=40&ic=42>.
- [6] *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2011-10-22]. Průměrná hrubá měsíční mzda. Dostupné z WWW: <[www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_1_pmez/\\$File/pmezcr090511_1.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_1_pmez/$File/pmezcr090511_1.xls)>.
- [7] *Národná banka Slovenska* [online]. 2011 [cit. 2011-10-22]. Měsíční bulletin NBS: Priemerná nominálna mzda. Dostupné z WWW:
<www.nbs.sk/_img/Documents/_MesacnyBulletin/2011/StatistikaMB0811.xls>.
- [8] *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2011-10-22]. Indexy spotřebitelských cen – životních nákladů. Dostupné z WWW: <[www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_1_iscr/\\$File/iscr101011_1.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_1_iscr/$File/iscr101011_1.xls)>.
- [9] *Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]. 2011 [cit. 2011-10-22]. Spotřebitelské ceny (inflácia). Dostupné z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=185>>.
- [10] Český statistický úřad. *Vydání a spotřeba domácností 2004-2010*. Praha : [s.n.], 2004-2010.
- [11] *Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]. 2011 [cit. 2011-10-22]. **SLOVSTAT: Peňažné príjmy a výdavky súkromných domácností**. Dostupné z WWW:
<<http://www.statistics.sk/pls/elisw/MetalInfo.explorer?obj=42&cmd=go&s=1002&sso=2&so=40>>.
- [12] *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2011-10-22]. Hrubý domácí produkt důchodovou metodou. Dostupné z WWW: <[www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_n/\\$File/tab_n_2q11.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_n/$File/tab_n_2q11.xls)>.
- [13] *Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]. 2011 [cit. 2011-10-22]. Hrubý domácí produkt – archív. Dostupné z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=5550>>.
- [14] *Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]. 2011 [cit. 2011-10-22]. Revidované štvrtročné údaje HDP za roky 1995-2009. Dostupné z WWW:
<http://portal.statistics.sk/files/Sekcie/sek_300/330/rev_hdp/2010/Revidovane_stvrtrocne_udaje_hdp_1995_2009.pdf>.
- [15] *Eurostat* [online]. 2011 [cit. 2011-10-22]. GDP per capita in Purchasing Power Standards. Dostupné z WWW:
<<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsieb010>>.

Kontakt na autora:

Bc. Tomáš Kouba

Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra aplikované ekonomie

Šmeralova 10

779 00, Olomouc

Česká republika

Email: koubatomas@centrum.cz

Krátká informace o autorovi: Autor je studentem pátého ročníku univerzity Palackého v Olomouci v oboru Aplikovaná ekonomická studia – Anglická filologie.

STORYTELLING V AKADEMICKÉM PROSTŘEDÍ A V PRAXI STORYTELLING IN ACADEMIC ENVIRONMENT AND IN PRACTICE

Štěpánka RYŠÁNKOVÁ

Vysoká škola ekonomická v Praze

Anotace: Článek se zabývá průzkumem provedeným mezi studenty vysokých škol a mezi pracujícími v praxi. Jde o průzkum pro disertační práci autorky. Cílem průzkumu bylo zjistit, zda pomocí příběhu dochází k přenosu tacitní znalosti. Pokud k němu dochází, za jakých podmínek nejčastěji. Hypotézou, kterou průzkum ověřoval, byla H1: Tacitní znalost je přenášena pomocí příběhu. Tato hypotéza byla v průzkumu ověřena jako pravdivá.

Abstract: The paper deals with a survey research carried out among university students and workers in private sector. The research should serve for dissertation thesis of the author. The aim of the research was to find out, whether a story can transfer tacit knowledge. If it can, under which conditions it happens most often. Hypothesis set for verification by the survey was H1: Tacit knowledge is transferred by means of a story. This hypothesis was confirmed.

Klíčová slova: storytelling, příběh, tacitní znalost, přenos znalosti

Keywords: storytelling, story, tacit knowledge, knowledge transfer

1 Storytelling

Storytelling je manažerská metoda. V teorii i praxi se rozvíjí zejména oblasti na západ od České republiky. Patří

do oblasti managementu znalostí, který je rovněž manažerskou disciplínou, která teprve usiluje o své pevné

místo v oblasti manažerské teorie a vědy.

Storytelling je jedním ze tří známých nástrojů, které dle dosavadní teorie umožňují přenos tacitní znalosti. Jeho

hlavní výhoda spočívá v tom, že přenos znalosti není vázán na dlouhodobé budování vztahu mezi dárce a

příjemcem znalosti, není ani náročný časově.

1.1 Tacitní znalost

Například Mládková [7,8,9] uvádí, že znalost má dvě složky. Explicitní a tacitní. Zjednodušeně řečeno, explicitní znalost je zakódovatelná do písma nebo řeči, je snadno přenositelná a měřitelná. Tacitní znalost naproti tomu není pouhým okem na první pohled viditelná, nelze ji bez poškození zakódovat do řeči nebo písma a nelze ji jednoduše přenášet. Je vázána na tělo, můžeme ji tedy úžeji označit jako *zkušenost*. Přestože je tacitní znalost a práce s ní tak problematická, je pro rozvoj podniků, zvyšování jejich produktivity a pro růst ekonomiky většinou důležitější, než znalost explicitní.

1.2 Příběh

Příběh, dle neznámější a nejpoužívanější Aristotelovy definice [1], je jednotkou, která má začátek, prostředek a konec. Již tato definice dotazování na příběh v průběhu šetření značně komplikuje. Zejména v podnikové praxi příběh velice často konec postrádá. Někdy postrádá i jiné části, které jsou ukryty v komunikačním kontextu a v historii organizace. Chápání pojmu příběh bylo z důvodu této komplikace ponecháno plně v kompetenci respondenta.

2 Materiál a metody průzkumů – Ústecký kraj

Průzkum je prozatím možno považovat za pilotní, jelikož ještě nebylo dosaženo koncového počtu respondentů. Cílem průzkumu je shromáždit v každé jmenované skupině 100 odpovědí. V době vyhodnocení průzkumu pro tento příspěvek bylo shromážděno 80 odpovědí od studentů univerzit (17 mužů, 63 žen) a 46 odpovědí z praxe (22 mužů, 24 žen). V souboru pracujících se autorka zaměřuje na velké firmy Ústeckého kraje, tj. firmy nad 250 pracovníků. Ve velkých firmách by definice příběhu měla nejvíce odpovídat výše uvedené definici Aristotelově.

Byly použity dva dotazníky, oba obsahovaly 80 otázek. Otázky a pojmy použité v dotazníku byly využity tak, aby bylo možné porovnání výsledků z obou dotazníků. V dotazníku pro pracující použity například pojmy manažer/kolega/pracovní úkol, kdežto ve studentském dotazníku byly využity pojmy učitel/studijní kolega/zkouška. Pokud to bylo jenom trochu možné, otázky byly v obou dotaznících stejné a byly formulovány stejně.

Data byla zpracována pomocí deskriptivní analýzy, dále byla provedena komparace deskriptivních dat z obou souborů. Na závěr byla provedena vztahová analýza, byl využit chí kvadrát test nezávislosti.

2.1 Komparace deskriptivních dat z obou souborů – studenti versus pracovníci – vybrané výsledky

Dále jsou uvedena čísla jednotlivých otázek a analýza, která se k nim vztahuje.

1. První otázka byla zaměřena na to, jak respondent vnímá koncept příběhu. Zároveň měla nepřímo ověřit nebo vyvrátit hypotézu. Otázka zněla přesně "Co Vám na prvním místě evokuje slovo 'příběh'?" V nabídce byla obsažena slova: zkušenost, znalost, informace, ponaučení, vědomost. Slovo "zkušenost" je i součástí definice tacitní znalosti. Z tohoto pohledu se hypotéza, že příběh přenáší tacitní znalost, potvrzuje pouze v souboru studenti. 54% z nich odpovědělo, že slovo příběh jim na prvním místě evokuje slovo "zkušenost". Slovo ponaučení sice definice tacitní znalosti neobsahuje, ovšem význam slova naznačuje přenos znalosti. Slovo "ponaučení" zaškrtnulo 33% pracujících. Můžeme tedy uzavřít, že v obou souborech se potvrzuje hypotéza, že příběh přenáší znalost. Téměř žádný důraz není kladen na slovo "znalost". Potvrzovalo by to teoretický poznatek, že lidé západního světa, jehož součástí je i Česká republika, chápou znalost primárně jako explicitní. A že příběh tedy obsahuje především znalost tacitní, výrazem německých autorů "zkušenostní".

16. 87% pracovníků v praxi je "někdy, pokud z příběhu plyne poučení" ochotno mluvit o svém vlastním neúspěchu, tedy předávat negativní příběh. Zároveň si uvědomují, že pomocí příběhu předávají nějakou znalost. Zbytek, tj. 13% respondentů, používají negativní příběh "často". Žádný z respondentů z praxe nevedl, že by negativní příběh o sobě nepoužil nikdy. Většina z těch, kteří

odpověděli, že negativní příběh používají často, jsou ženy. Nicméně závislost na pohlaví nebyla u této otázky prokázána.

Studenti vykazali 81% odpovědí "*někdy, pokud z příběhu plyne poučení*", 15% často, 4% nikdy. Můžeme tedy uzavřít, že se ve srovnání s lidmi z praxe méně stydí o svém neúspěchu mluvit.

25. Většina v obou skupinách (78% v praxi, 51% studentů) nevyhledává příběhy záměrně. Přesto, 40% studentů ve srovnání s 0% lidí z praxe se vyjádřilo, že příběhy vyhledává záměrně. Většina respondentů v obou skupinách uvádí, že příběh vyplyne sám z rozhovoru, který byl zahájen jiným tématem. Tento výsledek potvrzuje teoretický poznatek, že příběhy jsou přirozenou součástí naší komunikace.

30. Tato otázka je jedna z těch, které jasně potvrzují hypotézu, že příběh přenáší tacitní znalost. Otázka zněla: "Stalo se Vám již někdy, že Vám někdo vyprávěl příběh, a vedlo to k úspěchu?" 76% lidí v praxi odpovědělo ano a 66% studentů odpovědělo ano. 75% studentů navíc uvádí, že příběh jim již alespoň jednou pomohl úspěšně složit zkoušku. Tacitní znalost tedy v příbězích obsažena je. Otázkou zůstává, v kolika procentech příběhům, které slyšíme, tomu tak je. Tento údaj průzkum nesledoval. Nelze zároveň patrně jednoznačně tvrdit, že negativní příběhy nesou tacitní znalost s větší pravděpodobností, než příběhy pozitivní. (spor Denning versus Snowden). Tato otázka každopádně potvrdila stanovenou hypotézu.

31. Příběhy pro nás někdy nefungují. Tacitní znalost v nich obsažená je nám k ničemu, její použití se naší vlastní praxí nezhodnotí. Potvrzuje to 80% lidí z praxe, již alespoň jednou se jim to stalo. Rovněž tak 74% studentů. Co může být nejdůležitější příčinou tohoto úkazu? Nechme stranou jednoduchý důvod, že posluchač neporozuměl vlivem nějakého komunikačního šumu. Stává se například, že někdo nepochopí vtip. Například dítě nepochopí vtipy, které si vyprávějí dospělí. Nemá totiž pro jeho pochopení dostatek tacitních znalostí. Další příčinou může být to, že znalost, která byla relevantní pro vypravěče příběhu, není relevantní pro posluchače. I tento jev může mít několik příčin. Změnily se podmínky prostředí, ve kterém původní příběh vznikl (například učitel ve škole má dnes horší náladu, než měl minulý týden, a proto je u zkoušky ještě přísnější). Nebo je posluchač v dané akci prostě méně schopný, než byl vypravěč. Dotazník se zabýval hlavně příčinami na straně vypravěče.

32.-38. Vypravěč sleduje můj neúspěch (ne a spíše ne – 35%, 25%, praxe). Vypravěč se baví strachem studentů - nováčků (ne a spíše ne – 39%, 34%, studenti); Vypravěč chce udělat příběh zajímavějším nebo vtipnějším (ano a spíše ano – 24%, 54%, praxe); (8%, 39% - studenti). Vypravěč se činí obětí v příběhu (ano, spíše ano – 19%, 30%, praxe); (17%, 41%, studenti) – výsledek koresponduje s naším národním stereotypem, že jsme "vždy jenom obětí všeho, co se děje". Vypravěči chyběla znalost pro provedení úkolu/vykonání zkoušky (ano, spíše ano – 24%, 40%; 24%, 41%). Vedle důvodu, že "nejvíce mluví lidé, kteří málo vědí" může být v pozadí ta příčina, že lidé mluví spíše o svých úspěších, než o svých prohrách. Tak jak to ukazují výsledky výše. Jak uvádí i Denning a Snowden, na cestě k úspěchu buď mnoho překážek není, proto o nich nic nevíme, nebo je překonáme a víc se jimi nezabýváme. Na nepříjemné situace spíše zapomeneme. Proto o nejhorších nástrahách s ostatními nemluvíme, nebo jenom s vynaložením většího úsilí. Často prostě jenom řekneme "byla to hračka". Že pro toho druhého to může být víc než problém nás v tu chvíli nenapadne. Nebo ho nechceme nepříjemnými situacemi předem strašit, vždyť on je na té cestě mít nemusí. Takže studentovi, který se na zkoušku teprve chystá, nevyprávíme o několikadenním studijním maratónu, kterým jsme prošli. Koneckonců, vždyť nás to docela bavilo. Tyto výsledky by

potvrzovaly Snowdenovo tvrzení, že skutečnou znalost přenášejí pouze negativní příběhy. Vypravěč udělal v komunikaci s manažerem/učitelem chybu, kterou v příběhu nezmínil (ano a spíše ano – 19%, 43% praxe; 10%, 47% studenti). Platí stejná poznámka, jako k výsledku výše. Pokud jde o úspěšný příběh, často rádi zapomeneme na chyby, které jsme udělali. Které pro nás ale nakonec nebyly fatálními, dokázali jsme je včas napravit. Manažer/zkoušející se ve vztahu ke mě choval jinak, než ve vztahu k vypravěči (již zmiňovaná horší nálada profesora) (ano a spíše ano - 14%, 43%; 22%, 39%). Copak jsou naši vedoucí a učitelé tak proměnliví? Pokud tomu tak není, tak co je příčinou? Asi příběhy neposloucháme pořádně. Nevěnujeme pozornost například i výrazu tváře a tónu hlasu. Takže znalost obsažená v příběhu se nepřenese. Nebo se k nám naši vedoucí a učitelé jednoduše chovají ke každému jinak.

60. 17% lidí v praxi se ostýchá nebo bojí oslovit neznámého spolupracovníka, který jim byl doporučen jako zdroj znalosti. Přičemž příčinou strachu nebyla nedůvěra vůči novému člověka, to byla jiná možnost odpovědi u otázky. Autorka považuje tento výsledek za vcelku špatný vzhledem k tomu, že ostych v takové míře zabraňuje sdílení znalostí. **Je to další důkaz toho, že vědomí důležitosti aktivit napomáhajících sdílení znalostí je u nás stále ještě na nízké úrovni.** Studenti se sice stydí ve 36% případech a jen 51% se nebojí neznámého studenta zeptat, nicméně následky jejich chování nemají pro jejich okolí tak fatální následky, jako může mít ostych lidí v praxi.

63.-67. Kde sdílíte většinu příběhů? Tyto otázky směřovaly k průzkumu prostředí, které podporuje předávání příběhů. Autorka vycházela z poznatků týkajících se prostředí pro sdílení znalostí. K výběru byly dány vždy dvě opozitní možnosti, vybírat v širší škále bylo pro respondenty příliš složité. V práci (ne po práci) (76%) a ve škole v průběhu přestávky (88%), ne o přednášku. V praxi: v sedě (76%), nikoli ve stoje. Ve škole ve stoje 51%. Důvodem, proč studenti uvedli, že většinu příběhů vymění ve stoje, je to, že úzké školní chodby většinou mnoho možností k sezení neposkytují. Nebo je většina sedadel o přestávku obsazena. Studenti patrně vymění pouze cíleně vyhledávané příběhy a snaží se je sdělovat stručně, protože většinou spěchají na další přednášku nebo do práce. Potvrzovala by to další otázka, kde studenti připouštějí (66%), že si vymění více příběhů ve školní knihovně, než mimo ni. Knihovna se zdá být ideálním prostředím pro výměnu příběhů. Možnost sezení na delší dobu je zajištěna, rušení z okolí je téměř vyloučeno. Ostatní čtenáři se soustředí na čtení, ne na rozhovor sousedů, je zajištěno i základní soukromí. Nebo alespoň pocit soukromí. Pokud to srovnáme například s prostředím kavárny, tam se nedostává buď klidu nebo je vyžadováno alespoň zakoupení nápoje. Knihovna to nevyžaduje. Patrně proto se všechny nápisy s prosbami o klid v knihovnách míjejí účinkem. Takže průzkum v tomto místě nepotvrzuje, že pro vytvoření vhodného prostředí pro sdílení příběhů ve školách stačí například instalovat na chodby více křesel nebo automat na kávu. I průzkum z praxe uvádí, že 52% lidí sděluje většinu příběhů v kanceláři, ne v kuchyňce, kuřárně, ve výtahu nebo u automatu na kávu. Vztahy na pracovištích patrně již umožňují sdělovat většinu příběhů v kancelářích. Navíc teoretický poznatek sociologů potvrzuje, že pro sdílení příběhů je třeba soukromí. Patrně ho stále ještě více poskytuje kancelář, než chodba.

69.-74. Důvody, které nás vedou k vyprávění příběhů: “Říci všechno, co o úkolu/předmětu vím” (ano: 83% praxe; 92% studenti). Z těchto výsledků lze uzavřít, že lidé intuitivně považují příběh za nástroj přenosu znalosti. “Varovat kolegu před nesnázemi”: ano 100% praxe, 93% student. Tento výsledek by poukazoval na to, že negativním jevům v životě věnujeme vcelku dost pozornosti. Víme, že se z nich musíme poučit, ba co víc, že musíme poučit ty kteří mohou být s podobnou situací konfrontováni. Tento výsledek podporuje Snowdenovo tvrzení, že znalost je přenášena především pomocí negativního příběhu. “Abych kolegu pobavil.” ano: 74% pracujících, 70% studentů. “Abych

ukázal svůj úspěch” ano: 65% praxe, 41% studentů. “Abych se udělal zajímavějším” NE: 68% praxe, 69% studentů. “Abych si ulevil” ano: 67% praxe, 73% studenti. Z čehož můžeme dovodit, že studenti často prožívají větší psychickou zátěž a stres, než lidé v praxi.

75. “Jaký mívá Vaše vyprávění efekt?” Praxe: 29% - nevím, efekt neznám, 21% - kolega většinou uspěje, 17% - kolegové jsou mi vděční, 17% - kolegové mi poděkují. Součástí nabídky byla i odpověď “Kolega se mými radami neřídí”. Ale využil ji pouze jeden respondent. Můžeme tedy konstatovat, že kromě 29% pracujících, kteří se o úspěchu nebo neúspěchu akce posluchače nedozvědí, jich 71% konstatuje některý z pozitivních efektů storytellingu. Studenti: 69% - nevím, efekt neznám, 25% kolega u zkoušky většinou uspěje, 5% kolega u zkoušky vždycky uspěje. Studenti mají méně šancí znát výsledek svojí vypravěčské activity, protože se nesetkávají tak pravidelně a často, jako lidé v praxi. Výsledky 34% (vděk, poděkování) a 30% (student většinou nebo vždycky uspěje) svědčí o zaznamenaném pozitivním efektu hovoří o úspěšném přenosu tacitní znalosti v procesu storytellingu.

2.2 Chí kvadrát test nezávislosti u vybraných proměnných

Aby bylo možné najít závislosti mezi dvěma různými jevy, byl využit chí – kvadrát test nezávislosti. Testování bylo provedeno pomocí software Excel 1997-2003. Testování proběhlo na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Takže pravděpodobnost, že závěr statistické analýzy je správný, je 5%.

V každé skupině byla zatím nalezena vždy pouze jedna závislost. U studentů je závislá aktivita vyhledávání příběhů na oboru studia. Testová hodnota p vyšla 0,014, takže musíme zamítnout H_0 o nezávislosti dvou jevů. Nejvyšší procentuální podíl těch, kteří aktivně vyhledávají příběhy, se nachází ve vzorku student ekonomických oborů. V souboru studentů jich bylo 40%, kteří studují ekonomický obor.

Další jev, který byl testován na vzájemnou závislost: ochota přizpůsobit se negativnímu příběhu a obor studia. Testová hodnota p u naposled jmenované závislosti vyšla 0,092, druhá nejnižší ze všech testovaných závislostí. H_0 o nezávislosti dvou jevů byla přijata na 5% hladině pravděpodobnosti. Kdyby předem stanovená pravděpodobnost testování byla stanovena například na 10%, hypotézu o nezávislosti ochoty přizpůsobit se negativnímu příběhu na oboru studia bychom museli zamítnout. Kdyby byl počet respondent vyšší byla by patrně závislost již prokázána.

U lidí v praxi byla objevena závislost vyprávění příběhů o vlastním neúspěchu na věku. Testová hodnota p vyšla 0,048, musíme zmítnout hypotézu o nezávislosti dvou jevů. Závislost je pravděpodobně lineární, čím starší je pracovník, tím větší má tendenci vyprávět příběhy o svém vlastním neúspěchu. Potvrzuje to zvyšující se procentuální podíl těch, co vyprávějí svoje vlastní negativní příběhy, v jednotlivých věkových skupinách.

Další závislost, která byla testována: Závislost jevu, kdy příběh pomůže k úspěchu, na sektoru (testová hodnota p vyšla 0,06, hypotézu o nezávislosti dvou jevů jsme přijali. Ve větším vzorku respondentů už by mohla být závislost prokázána).

Závěry

Storytelling je důležitým nástrojem sdílení znalostí a managementu znalostí. Průzkum prokazuje, že storytelling je nástrojem pro sdílení tacitních znalostí.

Na základě provedeného průzkumu lze konstatovat, že k přenosu tacitní znalosti ve většině případů dochází. Při sdílení příběhů je třeba využít jiné poznatky o prostředí, než jsou poznatky o prostředí pro sdílení znalostí. Pro sdílení příběhů je třeba klid, soukromí a nekonkurenčního prostředí. Ostře konkurenční prostředí sdílení příběhů zabraňuje.

Otázka číslo jedna potvrzuje H1 pouze v sociálním prostředí studenti, ovšem za předpokladu, že zvolíme nejpřísnější definici tacitní znalosti. Kdybychom připustili, že tacitní znalost je definována l pojmem "ponaučení", můžeme H1 přijmout v obou zkoumaných sociálních prostředích. Každopádně, výsledky otázky č. 30, jejíž odpovědi jsou jasným důkazem přenosu tacitní znalosti, H1 ověřují jako pravdivou v obou sociálních prostředích. Pokud příběh vedl k úspěchu, musel obsahovat určitý podíl tacitní znalosti, která se přenesla a způsobila úspěch u posluchače.

Můžeme rovněž konstatovat, že obsah tacitní znalosti v příběhu je závislý na prostředí, ve kterém příběh koluje. Příběhy ze studentského sociálního prostředí patrně obsahují větší podíl tacitní znalosti, než příběhy v praxi. Nebo je rozdíl v odpovědích způsoben tím, že studenti jsou vůči obsažené tacitní znalosti vnímavější. Teoretické závěry Davida Snowdena o tom, které příběhy nesou větší podíl tacitní znalosti, zda negativní nebo pozitivní, nejsou patrně univerzálně platné. Hlubší analýza by vyžadovala provedení dalších průzkumů. Například by bylo třeba zjistit, jak moc je vnímání negativního příběhu námi zkreslené.

Ze srovnání provedeného mezi studenty a pracujícími můžeme uzavřít, že studenti jsou odlišní, zejména co se týče aktivity při vyhledávání konkrétních příběhů.

17% lidí v praxi se stydí zeptat se neznámého člověka na příběh, který potřebují.

Pomocí chí-testu nezávislosti byly nalezeny dvě závislosti jevů. Aktivita studentů při hledání určitých příběhů je závislá na oboru studia. Dle procentuálního zastoupení jsou neaktivnější ekonomové. Ve skupině pracovníků byla nalezena závislost ochoty vyprávět příběhy o vlastním neúspěchu na věku. Čím je pracovník straší, tím ochotněji příběhy vypráví.

Průzkum prokázal pozitivní efekty storytellingu v obou sledovaných skupinách. Stimuluje sdílení znalostí a podporuje členy obou skupin na cestě k úspěchu.

Literatura

- [1] ARISTOTELES: Poetika, nakladatelství Svoboda, Praha, 1996, ISBN 80-205-0295-5
- [2] DENNING, S.: The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative, Jossey-Bass, San Francisco, 2005
- [3] GABRIEL, Y.: Organizing Words: a Critical Thesaurus for Social and Organization Studies, Oxford University Press, Oxford 2008
- [4] GABRIEL, Y.: Storytelling in Organisation: Facts, Fictions and Fantasies, Oxford University Press, NewYork 2000

- [5] ICHIJO, K., NONAKA, I.: [Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers](#), Oxford University Press, New York, 2007
- [6] LEWICKI, R.J., TOMLINSON, E.C., GILLESPIE, N.: Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence and Future Directions, *Journal of Management*, 6 (2006) 991-1022
- [7] MLÁDKOVÁ, L.: *Management znalostí*, VŠE Praha, 2005
- [8] MLÁDKOVÁ, L.: *Management znalostí v praxi*, Professional Publishing, Praha 2004
- [9] MLÁDKOVÁ, L.: *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*, C.H.Beck, Praha, 2005
- [10] THIER, K.: *Storytelling: eine Narrative Managementsmethode*, Springer Medizin Verlag, Heidelberg, 2006

Kontakt na autora:

Ing. Štěpánka Ryšánková
Vysoká škola ekonomická (dokorát)
Univerzita Jana Evangelisty Purkyně
Fakulta sociálně-ekonomická
Moskevská 54
400 96 Ústí nad Labem
Česká republika
email: stepanka.rysankova@ujep.cz

Krátká informace o autorovi:

Ing. Štěpánka Ryšánková absolvovala studium na Fakultě mezinárodních vztahů VŠE v Praze v roce 2004. Po krátké praxi učitelky jazyků/OSVČ nastoupila v roce 2007 na Fakultu sociálně ekonomickou v Ústí nad Labem, kde vyučuje na Katedře ekonomiky podniku. Doktorská studia v kombinované formě započala v roce 2007 na FPH VŠE v Praze. V disertaci nezabývá managementem znalostí, specializuje se na manažerskou metodu storytelling. Žije v Ústí nad Labem a má 1 dítě.

THE POSSIBLE DEVELOPMENT TRENDS OF MANAGEMENT IN THE FUTURE

Ján Porvazník, Petr Krenar

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

Anotace: *Všichni dostáváme mimořádnou příležitost narodit se v čase velkých změn. V době, kdy může dojít ke shromažďování pokladů moudrosti ze všech koutů světa, které nám odkázali civilizace a generace v průběhu lidských dějin. Dnes máme možnost čerpat z toho nejlepšího, co tento odkaz obsahuje. Bude záležet jen na nás, zda a jak tyto poznatky využijeme. V dnešní náročné době nás život vyzývá k tomu, abychom v sobě probudili a pěstovali poznání kompetentnosti, které nám umožní napojit se na dynamiku času. Poznání chtít a být kompetentním představuje spolehlivé útočiště a jediný skutečný zdroj respektu. Je to klíč k aktivizaci našich vnitřních zdrojů, abychom mohli vést zdravější a vyváženější způsob života. Jsme dědici poznání, které nám odkázala minulost. Je naší povinností využít všechno toto poznání k obohacení života a předat to, co jsme se naučili i dalším lidem. Čas nás vede do budoucnosti, my však nemůžeme zaručit, že prospěch vyplývající z poznání budou mít všichni lidé.*

Abstract: *All of us get an extraordinary opportunity to be born in a time of great changes. It is the time, when can get to a gathering the treasures of wisdom from all corners of the world, which us were bequeathed by particular generations during human history. Today we can draw from the best of what this link contains. After that it will depend only on us, whether and/or how use these knowledge. In today's challenging times, our lives invite us in ourselves to wake up and cultivate our cognition of holistic competence that will allow us to tap into the dynamics of time. The cognition to be competent can be the reliable haven and as the real source of respect as well. It represents the key for the activating our internal resources in order to leads our life style more balanced and healthier. We are the heirs of knowledge that link us to past. It is our obligation to use all knowledge for enrichment of human lives and to pass to other people what we have learned. Time leads us into the future; however, we cannot guarantee that benefits arising from the cognition, they will have all.*

Klíčová slova: *Management, poznání, celostní kompetentnost, trendy rozvoje.*

Keywords: *Management, Knowledge, Holistic Competence, Trends of Development.*

Afiliace ke grantu: *This paper is realized as a part of project IGA/61/FaME/11/A: Účinnost komunikace uvnitř a vně nadnárodních korporací, which is financed by the fund of Internal Grant Agency of TBU in Zlín.*

1 Future of Management

If anyone, especially the scientist or the educator, has to write and create something about the future, he should ask himself whether he depicts it in the positive or negative way. In our point of view, the statement about the future largely reflects, what good or bad know about the behavior of people from their past and their present, or how can perceive the management and leadership in the organizations by the others. To planning the future can be accessed to the wishful thinking of such social system that includes the rules of its operation, further the rules of choice the keeper(s) and the enforcing compliance with these standards, which should be suppressed the negative manifestations of people's behavior. For suppress of such conduct can use a liberal market or a regulated market and/or competent guards, who create the conditions for a long-term survival and a development of human society.

1.1 The humanity seeking its place in the present time

The current problems of human civilization force more than ever before to think and to solve a creation of knowledge (via the research, development and shaping), further a mediation of them (through the education) and a using their nature (for the purpose of their practical application in the business or the public life). It is true, in particularly, as far as their orientation or character provides the benefits for man, humanity, nature and the all life on the Earth as well. There arises a question: Why should the knowledge creation and their orientation go in the opposite direction than it has been before? The causes lie in the aggression and greed that accompany the current global crisis, and they are more dangerous than previous ones.

Violence and the desire for wealth accompany the mankind from the very beginning of its history. Millions of soldiers and civilians were killed during the various wars (e.g. in the crusades or Napoleonic wars) and revolutions, in the Roman arenas, in the period of inquisition in the Middle Ages, on the sacrificial altars, during the murders in the name of Genghis Khan, etc. The 20th century has increased the number of victims, who are resulted the combat of power and the attempted rule the world through the violence.

Besides the biological and egoistic characteristics of person, the principles of equity-oriented philosophy to produce the goods help to the human greed. This is not focused only on the profits, further on the growth of gross national product, or on the unlimited growth of competitiveness the national economies, which mocks Paul Krugman, the holder of Nobel Prize (In Klvačová, 2008, pp. 8-9, Krugman 1966). The using of these principles is related to the reckless plundering of non-renewable natural resources, what results in the unrestricted growth of consumer society. However, this concerns only one part of the world; in the second part prevails a poverty. Due to this fact, the world is getting into the production and consumer imbalances. This economic policy has resulted in the catastrophic consequences not only in relation to the environment, but also the predictable global destruction of human civilization.

What does this predictability imply from? This refers to, e.g. the industrial pollution of soil or water or air, nuclear waste and accidents, destruction of the ozone layer, greenhouse effect, plundering forests, intoxication seas, decline of spiritual values, etc. Due to the huge technological and technical progress as a result of the above factors, means the serious threat of nuclear or ecological disaster for the civilization.

2 The starting points for solving the current issues

It is generally known that people vary from each other and that the level of their diversity is influenced by many factors (pillars), which are in many cases very substantial. The divergences of

persons are not given only genetically, but also by the transpersonal development, social conditions of life, education, training and other factors. With regard to the personal and practical life of individuals, their differences manifest themselves in the various degrees of knowledge that people have, and further in their will and the ability to use this cognition for the purpose of achievement the specific results. This way can arise a few relations between the individuals and their achievements. For example, people, who orient only on themselves (egoism), further part of them focuses on the others and themselves (integrity, philanthropy), and the rest directs only at the others (altruism).

The identification and perception of differences in people (in particular their capacity (competence) to perform a certain position such as in the areas of politics, judiciary, business environment, public policy etc.) should be the basis for searching and applying the mechanism, which would ensure, that people with the developed competence were leaders in the particular fields of human life. Unfortunately, this way does not work at present. The global crisis and its life-threatening parameters are facing the consequences that the most essential issues of mankind are often solved by people who are greedy and hungry for wealth for themselves, and these individuals are not interested in the understanding and consistently addressing the urgent social, environmental and technological topics. But in fact, the current science has accumulated a range of knowledge that can allow to solve these problems.

Although the current global crisis reflects the degree of human evolution, this is primarily distinguished by the psycho-spiritual nature. The human race faces the necessity to instill (i) the sense for a conscious perception of ethical values, further (ii) the sensitivity to the needs of others, (iii) the voluntary acceptance of modesty and (iv) the high level of the ecological awareness. The efforts for such a transformation in the human behavior occur in large numbers worldwide. Therefore, there arose requirements to find, examine and implement such mechanism, which allows fast enough to address the current problems of civilization in the global scale. It does not easier to resist against the aggressiveness, violence or disturbances, which are a display of egoistic properties, as far as the elected leaders or representatives of people. Nowadays, people try to protect themselves against such manifestations of violence and greed via the public warning and/or enjoining and/or forbidding. However, if there is more serious misconduct of individuals against the law or required behavior, these transgressors can even end up in the prison. Now the question arises: Where to take the energy to protect the people against the (moral) crisis?

In our point of view, the potential of this power is hidden in the holistic competence of individuals, i.e. their CQ. The term of CQ is characterized by the IQ (professional and general knowledge), the AQ (skills to use them effectively in praxis), and the SQ (social maturity). If somebody has a low and/or zero holistic competence (CQ), he or she does not solve much. Such level of CQ can be easily misused. As the result of this abuse emerge the wars, conflicts, disasters or crisis, which have negative impacts on every ones. Therefore, the inadequate level of holistic competence of politicians, owners, general managers etc. suggests that something is wrong. A continuation without any change in the process of selecting people for key positions in the areas, e.g. the politics, world organizations, multinational corporations, will only increase the tension in the society related to the question of survival the human civilization or not.

3 The need to develop a theory of holistic competence in the management area

In relation to the our developing theory of holistic management, the competence in the broadest sense means the orientation of person, resp. the internal focus of human on the process of identifying the problems, activities and tasks with regard to his/her career and personal life as well. Every individual represents a unique personality on the one hand and is also the social creature on

the other hand. He or she lives, works and satisfies one's living needs himself or herself. However to a large extent, these basic necessities of every one are ensured by using the cooperation with other people, who created the groups or teams or organizations, based on the principles of work-sharing. In case of personal life, nobody wants to live alone, but to share it, e. g. with a close person in the circle of family or community, in the village or region of some country etc.

Due to the fact that every person lives its personal and working life in the certain proportion, its activities are totally different in comparison with the other individuals. Thanks these circumstances, he or she can hold a specific position in the organization or in the society as well. For example, when the person has specific competencies, duties and responsibilities, which can apply towards to the other people, he or she then occupies the specific managerial post. This position means to execute the rights not only towards the others, but also towards itself, regardless of whether the individual is able to secure the living itself or to live relatively in solitude.

From the beginning of human history people have evaluated an orientation of person, especially his social maturity together with the degree of his knowledge and the ability to apply them in the everyday life towards the other people and oneself. With the development of scientific cognition, this evaluation attaches great importance to the assessment of competence to hold the position, particularly, if it is a managerial post.

Everybody has to varying degrees the three pillars of capability to could perform the specific work activity or position, and lead own personal life as well. This triple-uniqueness of competence is composed

of human cognition (knowledge), the intent to apply this knowledge for specific activities (practical skills) and the pro-social orientation.

What mechanisms of selection the people should be chosen to more effective deal with the current problems of human civilization? They are either the democratic elections or the valuations the capabilities of those, who should take the lead in the process of addressing them. Therefore, can the pre-nominated and/or elected leaders be able to solve the current global crisis? Or, can the holistically competent leaders with advanced level of social maturity would to cope with these problems more effectively? The answers related on these questions have been mentioned in the Chapter 3.

The content, scope and focus of the holistic competence that is composed of professional or general knowledge (IQ), practical activities (AQ) and pro-social orientation in term of the social maturity (SQ) as well, are necessary to measure and appreciate them for the purpose of performing the certain position. In the future it is expected that this assessment will be mentioned as the specific accounting item that represents a part of the intangible assets.

4 The possible future changes in management

The development of management for the future cannot see only as a continuation of its past. The knowledge formed in management so far, will only with difficulty help the mankind to manage future problems. However, if the humanity wants to continue with development, it is necessary to know about them. This also applies to the management.

In the past, the manager was perceived as a person who controlled tasks and problem solving by means of leading other subordinated people and giving them obligations to secure the tasks or who secured these tasks themselves and who was helped by their subordinates. The manager was an executor. The manager today is perceived as a strategist or planner. However, he is not only a person who has subordinates. In connection with that can speak about the personnel management, team management and organization management. This manager of the organization, i.e. a top manager,

today is known as a leader, who is responsible for the preparation of people for managerial capability, and thus becomes a mentor. This cognition is based on the principle that we have to see the future as a number of discontinuities. Therefore, it is necessary to teach all individuals in the organization to perceive this situation as a standard and deal with it through managerial capability. Why is this so?

The objects of the universe as well as individual species on the Earth are in continuous movement and development. By the origination or creation of mankind millions of years ago (scientists estimate that this happened 65 million years ago during a disaster from space), mankind as the only species on Earth and perhaps in the whole universe realizes, knows and has the possibility to influence the evolution of objects in the universe as well as their own. It depends exclusively on mankind, whether it will manage this evolution in its favor in the future, and whether it will secure a long-term or sustainable development or will direct it against itself.

Although seeing people opposing each other, aspiring to power and money, governing and controlling other people etc., what creates doubts, the mankind must believe that is able to keep the selfishness of individuals under control. For this reason human race needs a new, non-traditional approach to its education, and the preparation of people for work and their personal lives.

It is needed to essentially change the current approach to the education of people and not to teach them only to acquire knowledge, attainments and facts, but use another way. It is known that knowledge is stored in books, computers and other media. Therefore, the task of teachers is to explain to students, what meaning this knowledge can be for them, how to use it, what to do with it and why is it important for them. This means that it needs to do things differently unlike today, when the lecturers teach people to memorize what's written in books or on other knowledge media.

In today's ever changing world, knowledge represents the unique and reliable refuge. It is the key to real sources of success and also the key to the activation of our internal resources, so that everyone can live a healthier and more balanced type of life. The humans are heirs of the knowledge the past. Their obligation is to use every piece of knowledge to enrichment of life and to transfer this cognition to others. What changes in management are to be expected?

4.1 The changes in the scientific approaches and the methodology of thinking

The current scientific approaches, human perception and thinking in the organizations are mechanistic. People separately perceive and recognize the individual elements and parts of the objects. By using the knowledge they solve problems individually, without the mutual connections. Therefore, it is necessary not only to think and act holistically, but also to use the methodology of a systematic approach, which will enable the people to know the elements, parts and units in their common interactions, in the mutual relationships.

4.2 The passage from the dissemination of information to the creation of knowledge

Today, that is put more emphasis on information and the related technologies, regardless of whether the information is usable or not, resp. whether it can be transformed into knowledge or not. Knowledge management will be developed as the basis of the development of knowledge and human society.

4.3 The virtual organizational structures, decentralization and network are coming to the fore

Traditional hierarchical organization structures with centralistic sections and top managers for decision-making are dying out today. Virtual organizations are based on the use of the Internet. The staff can work at home or anywhere all over the world, and fulfill the tasks that they have undertaken. The dominating manifestations of this approach are the cooperation and the

competences (i.e. obligations, rights and responsibilities) that are transferred to lower units, regions and localities. Instead of central regulation, there will be local partnership and the collaboration of local organizations.

4.4 The strategic management is beginning to change into the management of the use of opportunities

In today's management praxis, the great accent is placed on the creation of strategies and plans.

The changing conditions in a globalized world are so dynamic and often so revolutionary, that previously developed strategies and plans are simply impossible to realize.

A very interesting view on the future of organizations is offered by Gary Hamel, who mentions:

"If the organization is interested in understanding the future, it will learn the majority of what it needs to know outside its own branch. This statement is very radical if can take into account that when thinking about strategy, the majority of managers start from their own branch and they try to define the branch's borders" (In Gibson, 2000, p. 91).

4.5 The change of recognized values from selfishness to humaneness

More and more people long after that to have a deeper, more human sense of their lives. However, it is not possible to expect the understanding for that from the politicians. Therefore, people are looking for opportunities for the realization of this sense in other, non-politically orientated organizations. To many people the greatest satisfaction in their lives brings the awareness that they do not exist only for themselves.

4.6 The accent on the capability of management subjects and their holistic preparation for that

There is ever greater interest in high-principled, creative, humane people. The direction described above also emphasizes their further and/or life-long education. In normal employment the effort to acquire new knowledge is motivated first of all by competitiveness. However, such motivation is limited by its essence. In the global society, it is far better to cooperate with the aim of being useful for all people and to achieve long-term positive results. Nevertheless, if somebody strengthens his own positions and supports a mutual competition instead of cooperation, it could happen that he will miss the opportunity to activate new approaches of understanding (Tulku, 1994).

4.7 The benefits will be looked for in the character and creativity of people

The benefits for management will not come only from cheap manpower or ownership of raw materials, or even from savings achieved by mass production. The benefits will be looked for in the human characters and in conditions created for innovations and modernization; not for partial improvements, but rather for radical changes.

4.8 The creation and realization of offers that impossible to refuse

The current way of solving effectiveness in the business environment, that emphasizes the increase of profit at the expense of reduction the staff and cost, will not be decisive in the future. Instead, there should be a way of increasing the volume of real production. Eli Goldratt notes: *"This will be achieved in such way that the entrepreneurs will give customers what they need, and what will provide them with real advantage."* (In Tulku, 1994, pp. 124)

4.9 The further expected changes in the society and in the organizations

The other changes in management will also be caused by (i) the changes in the nature of ownership, (ii) the polarization of the rich and the poor, (iii) the aging of mankind, (iv) the dissemination of terrorism, (v) the transition from tangible to intangible activities, and (vi) the transition from the authoritarian management to the effective leadership.

4.10 The ten requirements on managerial competence

From the holistic management point of view can consider the following: (i) Study continuously and develop one's managerial competences. (ii) Think holistically, act systemically, and to achieve synergetic effects. (iii) Remember that values are essential for the continuous development and long-term success. (iv) Develop creative talents, intuition and a good memory. (v) Use your temperament in the right way, and take care of your health. (vi) Set yourself and others demanding but achievable objectives. (vii) Do everything to fulfill the objectives you set by your daily activities. (viii) Learn lessons from the mistakes you made by setting and fulfilling objectives in order to avoid doing them again. (ix) Be credible in communication, and fair in motivating, leading and working in a team. (x) Be continuously aware of who you are, what you know and what you can do.

Bibliography

- [1] GIBSON, R. Nový obraz budoucnosti. Praha: Management Press, 2000.
- [2] JIRÁSEK, J. Management budoucnosti. Praha: Professional Publishing, 2008.
- [3] KAPLAN, S.-R., NORTON, D.-P. Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2005.
- [4] KELLER, J. Tři sociální světy : Sociální struktura postindustriální společnosti. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010.
- [5] KLVAČOVÁ, E. Scientia et Societa. Praha: Newton College, 2008. Vol. 4. p. 8-9
- [6] KRUGMAN, P. A Country is Not a Company. Harvard Business Review, 1966.
- [7] MBUYA, J.-CH. Holistic management : How to manage holistically. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 2010.
- [8] MEZŘICKÝ, V. Perspektivy globalizace. Praha: Portál, 2011.
- [9] MOORHEAD, G., GRIFFIN, R.-W. Organizational Behavior. Boston: Houghton Mifflin Company, 1989.
- [10] PANDLEY, I.-M. Balanced Scorecard : Myth and Reality. In: Vikalpa, 2005, Vol. IV.
- [11] PORVAZNÍK, J., LADOVÁ, J. Celostní management. Bratislava: IRIS, 2010.
- [12] PORVAZNÍK, J. Holistic Management : Pillars of Competence in Management. Bratislava: IRIS, 2008.
- [13] REICH, R. V pasti úspěchu : Diagnóza kapitalizmu 21. Století. Praha: Prostor, 2003.
- [14] ROTHKOPF, D. Supertřída : Jak globální mocenská elita přetváří svět. Praha: Beta s.r.o., 2009.
- [15] SEDLÁČEK, T. Ekonomie dobra a zla. Praha: Nakladatelství 65. pole, 2009.
- [16] SIMON, H.-A.: The New Science Management Decision. New York: Harper and row publisher, Inc., 1960.
- [17] SLÁVIK, Š. Strategický manažment. Bratislava: Sprint, 2009.
- [18] STROUHAL, E. Život starých Egypťanů. Praha: Panorama, 1989.

[19]TULKU, T. Mastering Successful Work : Skilful Means : Wake Up!, Berkeley: Dharma Publishing, 1994.

[20]VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Synergie v moderním managementu. Praha: Management Press, 2009.

Kontakt na autory:

Prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav managementu a marketingu

Mostní 5139

760 01 Zlín

Česká republika

email: porvaznik@fame.utb.cz

www.fame.utb.cz

Ing. Petr Krenar

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav managementu a marketingu

Mostní 5139

760 01 Zlín

Česká republika

email: krenar@fame.utb.cz

www.fame.utb.cz

Krátká informace o autorech:

Ján Porvazník is the Professor at TBU in Zlín, Czech Republic. His area of research interests is focused on the Holistic Management, in particularly on the Social Maturity, Professional Efficiency and Practical Skills of management subjects.

Petr Krenar is a full time PhD. student at TBU in Zlín, Czech Republic. His area of research interests is focused on the management of teams in the multinational corporations (MNCs).

THE SIGNIFICANCE OF LOBBYING EU INSTITUTIONS FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES

Kamila RŮŽIČKOVÁ

Mendelova univerzita v Brně

Abstract: *The development of current society and human knowledge itself inevitably caused changes not only on the individual level, but also on the corporate level. There are company objectives dedicating to generating profit, increasing market value or company survival. Assuming there are factors directly affecting a company any company should not ignore those factors which are influenceable. Especially in the agricultural sector, certain level of stability and protection is offered by producers' groups, nevertheless, being in the producers' group does not necessarily mean competitive advantage. As the useful tool for influenceable factors can be considered any attempt to address EU Institutions. This proactive approach of representing interest directly in front of EU Institutions may be the key especially for agricultural enterprises. This article aims to point out a possibility of addressing EU institutions with common problems which agricultural enterprises have to solve. Although any lobbying activity may be employed nationally, author moves on to the European level and provides theoretical framework of the represented issue. This article is divided into three main parts. The first part is dedicated to the agricultural enterprises in outline, the second part presents the possible opportunities for pro-active approach and finally, the last part outlines the potential advantages and benefits of cooperation in the EU field.*

Keywords: *agricultural enterprises*

Introduction

One of the most significant features of today's economic reality is to find a path towards economic prosperity, both in the form of generating profit and increasing company value at the same time. There are factors (i.e. global, social, demographic, economic) influencing an enterprise repeatedly and constantly. In the case of agricultural enterprises the factors are for example farmland prices, seasonality, buyer-supplier relationships, etc. As an effective tool for influenceable factors serve producer groups ensuring certain level of protection. Another way how to enhance position of agricultural enterprise may be the attempt to address EU Institutions to become actively involved in the process of creating company's competitive advantage. This advantage lies in company's awareness of representing interest of particular companies, which is directly influenced by EU activities. This article aims to point out a possibility of addressing EU institutions with common problems which agricultural enterprises have to solve. Attention is paid especially to the delineation of the agricultural enterprises in the Czech Republic and their main issues in outline. Although there are ways how to address national authorities, author moves on to the European level and provides theoretical framework of the represented issue. This article is divided into three main parts. The first part is dedicated to the agricultural enterprises, the second part clarifies the possible opportunities for pro-active approach, both in the case of individual addressing and cooperative addressing and finally, the last part describes in detail the potential advantages and benefits of cooperation in the EU field.

1 Agricultural enterprises in the Czech Republic

The objective of majority of enterprises is to generate a profit. However, generating a profit is a long-distance run, in any field of business activity. There are clear aim and consistent preparation of plan required, together with its realization and flexibility in the case of any inconveniences or variances.

Agricultural enterprises in the Czech Republic are affected by historical development during the second half of the last century. There are two milestones, in 1945 the process of nationalization occurred, and 1989, the Velvet revolution, caused change in their strategies and those enterprises had to establish not only new cooperation with buyers and suppliers but also penetrate the new markets. This transformation did not end in success. Agricultural sector reminds rather unprofitable, especially for private farmers. Many enterprises ended up declaring bankrupt and those enterprises which survived had to find a path with the tools of modernization and cost reduction.

The property structure of agricultural enterprises consists of fixed and current assets, however, fixed assets are mostly buildings and equipment used for work the land, and current assets are seeds, fertilizers and also the goods. The capital structure is influenced by the way of funding. The most often way of financing the agricultural enterprise is a subvention either from national funds or EU funds. Those subventions may help to generate a profit; however, most often they cover only the loss. It might be caused by fact, that agricultural SMEs cannot affect product prices, those prices are derived from world market prices.

Another aspect of agricultural enterprises is their seasonality. In the crop farming it is quite common to spent most of company's expenditures on founding new crop. On the other hand, the most of company's revenues comes with harvests and sale of production. Those factors need to be considered when agreeing due dates and way of funding. The most non-influenceable factor is the weather. Farmers have their wealth under the open sky; therefore, any rapid change in weather may cause irretrievable damage. Any dry or rainy seasons longer than usual may cause damage, too. Often happens that farmers are not able to redeem their liabilities due to loss they suffered from weather. They then ask government for a financial help, nevertheless, the issues of missing provisions, inefficient resource allocation or unprofitable business remain unsolved. With this raises the question of farmland insurance.

Generally speaking, a competitive advantage may have a positive impact on company value (Porter, 1994) and solves outlined problems. Therefore, to sustain and to strengthen such an advantage seems to be useful especially for a long time. Agricultural enterprises are often known as enterprises affected by external influences such as weather, which they cannot avoid or somehow affect. Nevertheless, they can focus on influences and relations which they can affect and in the case of positive effects even strengthen (Greer, 2005). The buyer-supplier relationships can represent one of such a factor. An agricultural enterprise may think of buyer-supplier relations reinforcement. Due to the fact, that any enterprise should care about the quality, those enterprises should therefore care about where does the quality came from; because this quality is directly related to the quality of the relationships with the suppliers. Although it may seem paradoxically, Nenadál (2006) states that "even though the competitive environment worldwide is getting tougher, more and more organizations regardless the branch and the size find their competitive advantages also in the strengthening the mutual cooperation with their suppliers". As it was already stated, agriculture constitutes an industry, where the game rules are set by the weather which cannot be influenced. By

focusing on what they can affect, the farmers should reinforce and form the long-term relationships with their suppliers. As far as the practical purposes are concerned, the difficulties which have an effect on the farmer's competitiveness are caused by the lease contracts of the agricultural land used by the farmer for the produce growing. Therefore, more competitive would be the enterprise with lease contracts agreed for 10 years than the enterprise with contracts only for 2 years. The lessor has no obligation to renew the contract after those two years and in this case the farmer would lack the basic input for production: the farmland (Ruzickova et al., 2011). Another competitiveness aspect is related to the price of the farmland. Compared to the farmland prices in the EU, the Czech farmland is cheaper, for example, the prices in France are three times higher (Point info international, 2010), and the same when considering the lease contracts (Mediafax, 2010). There are many benefits connected with long term relationships with companies' suppliers, as those relationships can bring a certain level of stability in the business as well as some kind of protection. Any change in the external conditions may not necessarily bring direct effect on the company itself.

On the other hand, under the conditions of globalization, in many enterprises arises a need for looking for a path towards self-competitiveness by pushing general effectiveness of company processes, reducing costs, introducing innovations, or further company development. Today's enterprises witnessed a change in company strategy, because of missing ability to sustain company development. More and more agricultural enterprises are trying to cluster together in order to maintain their market position or being capable of life. This kind of cooperation does not include only the strengthening mutual relations with suppliers, but cooperate even among competitors by grouping in producer groups. On the EU market, there are many clusters or alliances not only in the field of agriculture, but also in many others. Moreover, after the Czech accession to the EU, the pressures of new company strategies have increased and agricultural cooperation of producer groups became even more important.

Particularly in these times, any relations among agricultural enterprises became an indisputable advantage, no matter whether in the form of producer groups, alliances or other types of cooperation. There are more and more enterprises deriving advantage from cooperation with experienced enterprises, not only regionally, but also globally, complying with the saying: Think globally, act locally. In the case of producer groups, it is producer's initiative, i.e. farmers, agriculturists, aiming in securing their sales. They concentrate their production in common storage, share the marketing activities and participate in transportation.

This form of mutual cooperation in agriculture is common not only in the Czech Republic, Europe, but also all over the world. They aim to enhance the bargaining position of individual agricultural enterprises in relation to the more powerful business parties. Specifically, in the Czech Republic, their primary objective is to enforce higher prices for produced agricultural commodities.

Agricultural enterprises experience both internal and external inconveniences. The former is related to the mutual cooperation with their suppliers and its longevity, whereas the latter is connected rather with grouping in producer groups to be more proactive. Another step to enforce a claim of single agriculture enterprise is to address European authorities. They may use either individual approach or collective approach in producer group.

2 Possible opportunities for pro-active approach

Democratic societies and modern governments do not believe in all-knowing and infallible authorities. Therefore they often imply close co-operation with stakeholders from all sectors of

society. For example, on the EU level, EU Institutions recognise the advantages of being open to outside initiatives and there are consultation mechanisms which form part of their activities throughout the whole legislative process (Lobbying in the EU, 2003). Different interest groups obtain information about planned decisions. Ideally, they can even contribute by adding their arguments transparently and equally. Their representatives will be better informed about the diversity of opinions to the discussed issue and the consequences of their decisions will be clear. However, there is a need for the compliance with particular rules for fair play to not limit other side's legal claim (Ruzickova, 2010). Based on Guéguen (2002), direct lobbying is 'any attempt to influence any legislation through communication with any member or worker of a legislative body, or with any government official or employee who might take part in the formulation of the legislation' (Guéguen, 2002, 20).

EU Officials make their decisions based on the information given on the right time and they are informed about how will their decisions may affects different sectors. The participants are all people who are the main actors involved in lobbying. The clients are for example individual persons, business corporations and trade associations. The lobbyist develops various methods, strategies and tactics to accomplish an access, inform, influence and pressure. Those tactics are directed at policy makers, such as legislators or executive administration and their staff.

Based on fact, that lobbyists are both representatives of profit sector as well as representatives of non-profit organizations, it is assuming that ethical and clear lobbying is employed. Only under the condition of ethics, lobbying may serve as reliable source of information, experts' opinions, and also legitimate tool for enforcing legislation changes (McCormick, 2008). These characteristics are common on the European, national and regional level too (McGrath, 2002). Proper definition should include clear determination of the term as the important source of information and expertises and the border between lobbying and corruption must be clearly delineated (Ruzickova, 2010). It should contain clear determination of the participants of lobbying together with suitable objectives.

There are two main ways how to address EU Institutions, either individually, in the form of hiring a private lobbyist, or collectively, in the form of so called Euro-groups.

2.1 Address EU individually

If an enterprise decides to employ personnel in Brussels, possibly through its own public affairs office in Brussels, this employee is often called 'in-house lobbyist' (Pedler, 2002). This way of interest representation can be employed either when common cooperation in group does not perform well or is inefficient in certain areas or when enterprises want to get engaged themselves to cover their vital interests. In the case of agricultural enterprises it could be recommended to group in producer group to enforce their claims collectively, to avoid wasting costs which may be shared in other types of addressing EU Institutions. The additional department of the company is recognized as a normal part of the company without any differences between other departments. However, there is no need for any compromises compared to Euro-groups option of interest representing.

Another way of individual interest representation is the option of political consultants. They are either distinguished as a political consultants, economic and management consultants, or public relations companies. They are marked as illegitimate members of the business due to their representation of somebody else's interests depending on the clients they were hired by (Ruzickova, 2010). They are often regarded distrustfully, because it is difficult to believe that information passed

on to them does not go to another client later in the time. This doubtful image is partially caused due to a number of misbehaving colleagues. At the same time, they seem to be a cost-effective way of punctual lobbying; they can be hired on a short-term basis and thus are quite flexible. This is cheaper than employ an agent permanently. Their activities consist of monitoring, lobbying, and crisis and issue management based on long-term experience on the field of EU lobbying.

Whereas in-house lobbyists are hired or joined for a long-term task, political consultants in general serve as complementary tools on a short-term basis.

The last option discussed is the one of regional interest. Most European regions are represented with their own office in Brussels. These offices do not possess any legal status; they are 'only' listened as voices of European areas with a mandate to represent their regional authorities or governments, in other words, they are bodies in between a public and a private status (Greenwood, 2007). Their scope of functions is closely linked to the structure of their nation state. The most important motivation is rather economic; 'to the extent to which regional funding increased and regional authorities discovered that they could extract this funding from the EU, office for that purpose of monitoring and securing European funds for the respective region were establish' (Michalowitz, 2004). Besides already mentioned monitoring and securing of funding, their other functions are: PR role of advertising their region and trans-European networking. Their influence is rather large in informal way, but very influential at the same time, especially at the Council and Commission level. Moreover, their crucial role lies in the Committee of the Regions. Their potential is rooted in good quality contacts to facilitate the communication.

2.2 Address EU co-operatively

The term Euro groups refers to umbrella associations on the European level. They consist of small national companies and concentrate their work on technical and political lobbying concerning European legislation. Euro groups have common characteristics as mobilisation capacities, organizational structure, range of interest representation and services and common interest for representing. These groups were identified to have direct, indirect or mixed membership structures. Van Schendelen (2005), for example, therefore distinguishes homogeneous and heterogeneous and also established and ad-hoc groups. These different structures may be resource for further conflict amongst members, and therefore weaken the whole association. While the national association have principal-agent relations amongst each member, the association as a whole is principal with regard to the European association.

However, these associations are an important instrument for private actors for several reasons. They have an impact on European decision-making and this fact may be highlighted for private actors.

3 Advantages and benefits of cooperation in EU field

Anyone can become a lobbyist representing someone else's interest, which is influenced by EU activities. Any company should be aware of this fact, because leaving this activity to the more active companies to enforce their interests may cause a blind following of the rules dictated by these companies and their interests (Bouwen, 2002). Any enterprise can participate in this process, only by the knowledge of the rules – processes in the EU, or by paid representation – and became actively involved in the process of creating competitive advantage. However, it is no longer a game only for

multinational companies. There are also opportunities for Czech agricultural enterprises to be heard by EU Institutions and their troubles might be solved by those authorities.

Efficient lobbying is based on trustworthiness and reliability. The goal of any amendment may be improvement of environment in our society. Sometimes may happen, that in the first step come the client to the lobbyist with specific problem, for example that new prepared amendment may threaten his business and sales. In this moment the lobbyist makes for him the analysis and evaluates the whole situation if costs of this action will improve current situation. In short, if it is not, better to let it be (Cassidy, 2000).

As it was extracted from the interviews with the lobbying companies in Brussels, not only large companies can gain a lot by lobbying. It can be assumed, that even a small Czech agricultural enterprise may accomplish its goal. It can be illustrated on this simple agenda of the possibilities:

- Information right on time about preparing legislation;
- Information right on time about changes in business conditions (i.e. antidumping restrictions);
- Knowledge of European legislation as amended for domestic control to influence national legislators;
- Cooperation with trade unions;
- Searching supportive friends, irrespective to nationality;
- General promotion of the company;
- Searching for opportunities of financing from EU funds.

Lobbyist creates 'value added' by his ability to quick orientation, to proper research, to identify the relevant persons in charge and to predict the result of this decisions (Lahusen, 2002). Coen in his work provides the empirical evidence of the contribution of lobbying EU and delineates the future prospects (Coen, 2007). In general, lobbyists provide statistics, researches, and studies to support the decisions and therefore, by this proactive approach agricultural enterprises may find it useful in the context of their influenceable inconveniences.

Conclusions

Lobbying has a very negative connotation all over the world as it is related to bribery in public opinion. Nevertheless, lobbying serves as an important tool for the European Union Institutions as they do not have all the expertise and knowledge needed to make proper decisions. Lobbyists offer consultations and expertises and in return they try to influence the decision-making process through amendments. Following the recent studies, the proactive approach when addressing EU Institutions directly may still be useful even though it seems to be time consuming and expensive activity. The advantage of this approach lies in fact, that it may serve as a generalising aim that enables certain level of public awareness instead of narrow scope of day-to-day activities of individual actors. By encouraging EU legislation, both public and private lobby groups can overcome irritating domestic situations or by blocking the legislation process, they can save their domestic situations. However, their incentives have somewhat changed from social interaction and gathering information to economic benefit and political lobbying.

Bibliography

- [1] BOUWEN, P. Corporate lobbying in the European Union: the logic of access, *Journal of European Public Policy*. 2002, 9(3), 365–390.
- [2] CASSIDY, B. *European lobbying guide – A guide on whom and how to lobby*. London: Hawksmere, 2000. ISBN 1-854181-44-0.
- [3] COEN, D. Empirical and theoretical studies in the EU lobbying. *Journal of European Public Policy*. 2007, 14(3), 333-345.
- [4] GREENWOOD, J. *Interest representation in the European Union*, 2nd ed., New York: Palgrave Macmillan, 2007. ISBN 978-1-4039-8704-4.
- [5] GREER, A., 2005: *Agricultural policy in Europe*. Manchester University Press. European policy research unit series. ISBN 0-7190-6029-X.
- [6] GUÉGUEN, D. *Governance and the Role of Associations in Economic Management: A Response from an EU Public Affairs Practitioner*, in: Greenwood, J. (ed.). *The Effectiveness of EU Business Associations*, Palgrave, Basingstoke, 2002. ISBN 978-0-3337-9376-3.
- [7] LAHUSEN, C. Commercial consultancies in the European Union: the shape and structure of professional interest intermediation. *Journal of European Public Policy*. 2002, 9(5), 695-714.
- [8] LOBBYING IN THE EUROPEAN UNION : Current Rules and Practices. In *EUROPEAN PARLIAMENT : Directorate-General for Research* [online]. Luxembourg : European Parliament, 2003 [2010-08-02]. WWW: <http://ec.europa.eu/civil_society/interest_groups/docs/workingdocparl.pdf>. ISBN 92-823-1758-7.
- [9] McCORMICK, J. *Understanding the European Union: A concise introduction*, 4th ed., New York: Palgrave Macmillan, 2008. ISBN 0 2302 0102 4.
- [10] McGRATH, C. Comparative Lobbying Practices: Washington, London, Brussels. In *The annual meeting of the American Political Science Association*, [online]. Boston : Sheraton Boston & Hynes Convention Center, 2002 [2010-07-02]. WWW: <http://www.allacademic.com/meta/p66153_index.html>.
- [11] MEDIAFAX. *Zemědělci v ČR platí za pronájem půdy jen 13 procent oproti průměru EU* [online]. cit. [2010-4-21]. www: <<http://www.mediafax.cz/ekonomika/3018999-Zemedelci-v-CR-plati-za-pronajem-pudy-jen-13-procent-oprotiprumeru-EU>>.
- [12] MICHALOWITZ, I. *EU Lobbying: Principals, Agents and Targets*. Münster: Lit Verlag, 2004. ISBN: 3-8258-7723-x.
- [13] NENADÁL, J., 2006: *Management partnerství s dodavateli*. [s.l.]: Management Press, s.r.o., ISBN 80-7261-152-6.
- [14] PEDLER, R. H. *European Union lobbying - changes in the arena*. Basingstoke Hampshire Palgrave, 2002. ISBN 0-333-97152-3.
- [15] POINT INFO INTERNATIONAL, 2010: *Le prix des terres* [online]. [cit. 2010-4-19]. www: <<http://www.terresdeurope.net/prix-terres-agricoles-france.html>>. BARON, D. *Business and Its Environment*. 4th ed., Prentice Hall, 2002. ISBN 0-13-122903-6.
- [16] PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1st Free Press Export ed., New York; London, Free Press, 2004. ISBN 978-0-684-84146-5.
- [17] RŮŽIČKOVÁ, K., KOLMANOVÁ, J., LOUPOVÁ, M. Determinants of the company value. *Acta Universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis : Acta of Mendel University of*

agriculture and forestry Brno = Acta Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně. 2011. sv. LIX, č. 2, s. 251--255. ISSN 1211-8516.

[18]RŮŽIČKOVÁ, K. *Lobbying European Union Institutions*. Brno: Brno University of Technology, Faculty of Business and Management, 2010. 90 p. Supervisors: Prof. Karl-Heinz Schumacher, doc. Ing. Stanislav Skapa, Ph.D.

[19]VAN SCHENDELEN, R. *Machiavelli in Brussels - The Art of Lobbying the EU*. Amsterdam University Press, 2005. ISBN 90-5356-766-6.

Kontakt na autora:

Ing. Kamila Růžičková

Mendel University in Brno, Faculty of Business and Economics, Department of Business Economics

Zemědělská 1/1665

61300 Brno

Czech Republic

kamila.ruzickova@mendelu.cz

www.mendelu.cz

EVALUATION ASPECTS OF TOURISM SECTOR IMPACT TO COUNTRY ECONOMY

Artūras SIMANAVIČIUS, Vytautas SNIEŠKA, Žaneta SIMANAVIČIENĖ

Kaunas University of Technology

Abstract: *Tourism is one of the most promising industries in the world. In many countries, tourism is an effective source of revenue and one of the main economic activities. Lithuanian territory rich in natural recreational resources, cultural heritage, traditional events, festivals and other various tourist attractions. This creates favourable conditions for the inbound tourism sector development in Lithuania. However, faced with a number of problems associated with lack of expansion of tourism services across the country, poor links to the country, lack of information about Lithuania in foreign countries. The article focuses on inbound tourism. **The research aim of this article** is to analyze market trends in tourism and the influence of tourism sector to the economy. **The research object** - inbound tourism in Lithuania. **The results of research** showed that Lithuanian travel balance is negative, and this trend has been going on for several years in a row. Lithuania is a country dominated by outbound tourism. This once again confirms the lack of coordination of tourism planning. Studies have shown that the seasonality is one of the most distinctive characteristics of tourism is likely to cause substantial economic and social issues. In order to reduce the impact of seasonality and increase tourism as the industry in performance and economic value created in Lithuania, it is necessary to effect application of measures to reduce seasonality. However before using different measures, it is appropriate to carry out precise forecasts for inbound tourism. Since the tourism sector is complex, and this sector approach must also be complex, covering a variety of quantitative and qualitative, forecasting and impact analysis.*

Keywords: *tourism sector, arriving tourism, tourism potential.*

Annotation: *This article analyse the tourism sector impact on the economy. Studies have shown that the economic impact of tourism in Lithuania's economy is twofold. On the one hand, tourism is a very important export component, which generates about a quarter of export earnings from services, but on the other hand, the contribution of tourism to the Lithuanian budget is quite small, and only constitute about 4.38% of GDP. In addition, the analysed period of 2007-2010, tourism has not affected the economic growth in the country, because investment in this sector has been minimal. Studies have shown that the seasonality is one of the most striking characteristics of tourism is likely to cause substantial economic and social issues. In order to reduce the seasonal impact of tourism and increase the industry in productivity and economic value, created in Lithuania, it is necessary to apply effective measures to reduce seasonality. However, against doing some various measures it is necessary to carry out precise forecasts for inbound tourism.*

Introduction

Tourism is one of the most dynamically developing business sectors. It not only affects the success of regional economic and social development, but also encourages business sectors such as

transport, catering, hotels and others development. According to the World Tourism Organization data, tourism accounts for about 5% of total world domestic product. Also the high tourist demand growth demonstrates the high potential of this business sector. European Commission (2006) points out that tourism is one sector of economic activity that affects the future impact on economic growth and job creation. In many countries, tourism is an effective source of income, and one of the main economic activities.

Currently, tourism accounts for about 4% of GDP - from 2% in some new EU countries up to 12% in Malta. Indirectly the tourism sector forms relatively higher domestic product. About 12% of jobs are created in the tourism sector. Meanwhile, Lithuania face many problems associated with lack of expansion of tourism services, poor transport links with the country, lack of information about Lithuania in foreign countries. **The research aim of this article** - is to analyze the market trends in tourism and the impact of tourism sector to the country economy. **The research object** inbound tourism in Lithuania.

1. Research of tourism impact

To solve tourism problems, many economic analyses are made, analysis of tourism impact on the economy and how economic decisions are influenced by the tourism business. Tourism companies doing business is highly dependent on each other and from the fields of business, government, and most of the population. Scientists (Daniel J. Stynes, 2008) studying the impact of tourism on the economy, distinguishes between direct and indirect effects. Other researchers (Holden, 2008; Page, 2007; Holloway, 2006; Cooper, 2005; Cornelissen, 2005; Tribe, 2008) examine the triple impact of tourism, i.e., socio-cultural impact, the impact on the environment and the economy. In their view, any form of exposure can be both positive and negative. Positive socio-cultural impacts occur within the culture, local heritage and tradition, which increase understanding, acceptance and admiration of other societies, fostering peace between communities, improved infrastructure and improved quality of life for local residents.

The negative effects are imbalances between the richer tourists and less economically developed country hosts, social tension, necessary staff distraction from other sectors, unattractive working conditions.

Positive impact on the environment affects the preservation and restoration of ancient monuments, historic buildings and sites of national and wildlife parks, beaches, reef and sand protection, and supervision of forests. Inappropriate tourism development can have a negative impact on the environment: coastal erosion, destruction of vegetation, freshwater salting, whose resources are usually limited, soil access to surface waters, coral reef degradation, ecological diversity and richness of wildlife destruction, environmental contamination increases, ecosystem and habitat destruction, coastal and ocean resources, loss of coastal pollution, the impact on groundwater.

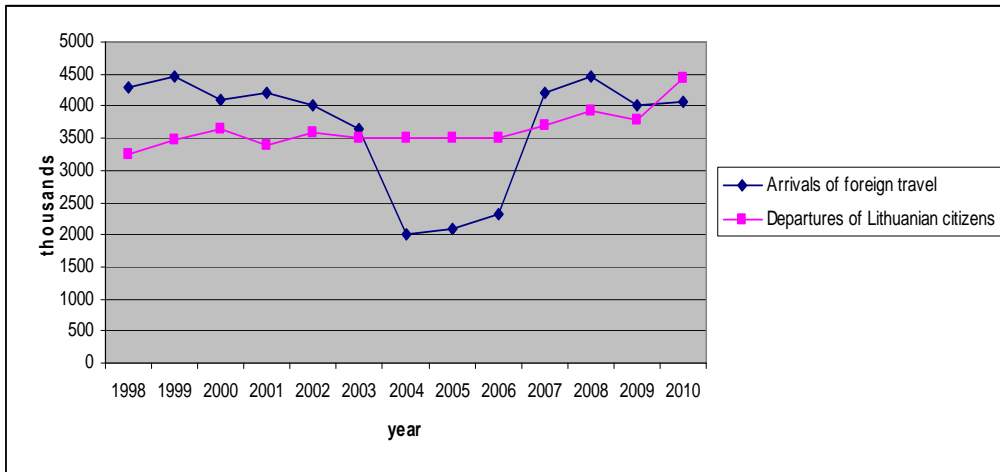
Most governments recognize that tourism creates jobs, helps to develop and modernize the economy. Tourism associated with foreign exchange inflows, income generation, employment creation, income and developed tax base, contributing to the country's balance of payments (Theobald, 2005). In addition, tourism redistributes resources – through direct tourist spending or international investment. Negative economic impact - the smaller countries may be heavily dependent on tourism.

The economic impact can be expressed in terms of dependence (percent of GDP), finance (investment levels), work (employment), inflation (consumer price index), property (income growth and distribution (salary increase/import)).

Various indicators of the economic impact of tourism are used (Cooper, 2005; Holden, 2008, Badr, 2009). Information about the economic impact is beneficial as it helps to plan policy, macro-orientation, re-allocation of public resources and protection.

2. The situation of Lithuanian tourism sector

European Union (EU) statistics office Eurostat, has examined tourism sector in 27 EU countries, the whole country divided into three groups according to types of tourism: outbound tourism countries, outbound – inbound tourism, and inbound tourism countries (Tourist Development Institute, 2008). Lithuania is designated as outbound – inbound tourism country, where both forms of tourism volumes are similar.



Source: Lithuanian statistics department, 2011

1 pic. Visitors traffic

As we can see from picture 1, foreign arrivals rapidly declined in 2004, since 2007 monitor their growth, but from 2009 tourist flows downward trend. As tourist flows has declined, also incomes from accommodation establishments has declined: 2010 accommodation establishments amounted to 540.12 million LTL in revenues, which is 11% less than in 2009. Thus emerges the problem that inbound tourism flows are significantly reduced. The main cause of declining flows of foreign tourists can be attributed to: poor accessibility of Lithuania by air transport, the lack of effective advertising in international markets, the lack of high potential forms of tourism, use of non-competitive tourism services.

By the data of Lithuanian Statistics department (2009), in the year 2010, 2303.3 thousands of foreign visitors (day visitors and tourists) came to Lithuania, and it is even less than 12.68% in 2008, when Lithuania visited 2637.8 thousands of foreign visitors. In 2008 compared with 2007 tourist flows in Lithuania are growing, because in 2007 Lithuania was visited by 2540.8 thousands of tourists, while in 2009 marked a drastic drop in the tourism market. As tourist flows declined, also incomes of accommodation establishments have declined: 2009 accommodation establishments amounted to 550.8 million LTL in revenue, which is 26% less than in 2008. Thus emerges the problem, that inbound tourism flows are significantly reducing.

3. Tourism impact to Lithuanian economy

Economic indicators can help to assess the impact of tourism to Lithuania's economy, and also measure its volume. Table 1 shows the 2007-2010 economic indicators of absolute and relative count rates.

Table 1. Lithuanian economic indicators

Indicators	Year				The relative change 2007-2010 y., %
	2007	2008	2009	2010	
GDP, mln. LTL	99229	112084	91914	95074	-4.19
Export of goods and services, mln. LTL	44034.29	66752.9	50000.22	64890.52	47.36
Lithuanian income from tourism, bn. LTL	2.9	2.64	4.2	4.16	43.45
Tourism revenue in GDP, %	2.92	2.36	4.57	4.38	49.72
Part of tourism sector in export, %	25.58	24.51	23.5	22.1	-13.60

Source: Lithuanian bank, 2011

Thus, Table 1 shows that the tourism income creates about 4.38% of GDP, while the EU average is around 8%, so Lithuania is heavily out of the EU average. In Exports structure, tourism revenues account for about 22.1, so the tourism impact of Lithuanian exports is very high. Tourism's contribution to Lithuania's GDP is quite small, only about 4.38%, and thus emphasizes the extent that there is a paradox: tourism as a major part of exports creates a relatively small and significantly not affects the value of GDP in Lithuania.

In addition, the analysis of the 2007-2010 period showed negative revenue from tourism trends: revenue from tourism contribution to GDP declined, as well as value, created by tourism also decreased in the export structure. Calculations show that the tourism sector's share in exports, of the 2007-2010 analysing period was significantly reduced by 13.60%, so it is clear that the tourism sector is not competitive, and are unable to attract foreign visitors to the country. Meanwhile other scientist points out that the inbound tourism on the economy helps to assess not only the revenue from tourism, but also how to promote inbound tourism growth in the country. The tourism sector is linked with a broad range of services: accommodation and food services, transportation, entertainment, art, construction and other sectors. From investment in these areas depends further tourism development in Lithuania.

However, investments in Lithuania are small and it is noticeable a significant investment flows from Lithuania. Low investment in Lithuania does not even compete with neighbouring countries. Meanwhile, poor communication with Lithuania, road infrastructure in Lithuania is not in the best condition, and foreign visitors coming to Lithuania, transport, and related problems, identifies as one of the largest in Lithuanian tourism sector weaknesses.

Conclusions

Studies have shown that the economic impact of tourism in Lithuania's economy is twofold. In particular, tourism is a very important export component, which generates about a quarter of export earnings from services, but on the other hand, the contribution of tourism to the Lithuanian budget is quite small, and only constitute about 4.38% of GDP. In addition, the analysed period of 2007-2010, tourism has not affected the economic growth in the country, because investments in this sector have been minimal.

Literature

- [1] Badr A., Zakareya E., Saleh M. (2009) Impact of Global Economic Crisis on Tourism Sector in Egypt: A System Dynamics Approach, 2009. Available at:

- http://scholar.google.lt/scholar?q=Impact+of+Global+Economic+Crisis+on+Tourism+Sector+i+n+Egypt:+A+System+Dynamics+Approach.&hl=lt&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar
- [2] Cooper C. Tourism principles and practice. Harlow: Pearson Education. 810 p., 2005. Available at: <http://books.google.com/books/about/Tourism.html?id=OWonlWCgp34C>
- [3] Cornelissen S. The global tourism system: governance, development, and lessons from South. England, Hampshire. 196 p., 2005.
- [4] Daniel J. Stynes „Economic Impacts of Tourism”, 2010. Available at: <http://translate.google.lt/translate?hl=lt&langpair=en%7Clt&u=http://www.msu.edu/course/prr/840/econimpact/pdf/ecimpvol1.pdf>
- [5] Holden A. Environment and tourism. LondonNew York: Routledge. 274 p., 2008. Available at: <http://www.worldcat.org/title/environment-and-tourism/oclc/656803600?referer=di&ht=edition>
- [6] Holloway J. Ch., Taylor N. The business of tourism. Harlow: Pearson Education. 716 p., 2006.
- [7] Lietuvos bankas. Statistika / Lithuanian bank. Statistics, 2011.
- [8] Lietuvos Statistikos departamentas/ Lithuanian Statistics Department, 2011.
- [9] Lietuvos turizmo informacijos centrų užsienyje veiklos efektyvumo ir plėtros galimybių studija, Vilnius, 2008. Available at: <http://www.tourism.lt/rinkodaros%20planai/Uzsienio%20TIC%20ataskaita%20Galutinis.pdf>
- [10] Page S. J. Tourism management: managing for change. OxfordBurlington: Butterworth-Heinemann. 473 p., 2007.
- [11] Page, Stephen J. Tourism : a modern synthesis / Stephen J. Page and Joanne Connell. 2nd ed. London : Thomson Learning, 2006.
- [12] Panorama on Tourism. Eurostat Statistical book. European Commission, 2008 edition. Available at: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-30-08-550/EN/KS-30-08-550-EN.PDF
- [13] Theobald W. F. Global tourism. Amsterdam: Elsevier. 561 p., 2005.
- [14] Tribe J. Tourism: a critical business. Journal of Travel Research, 2008. Available at: <http://jtr.sagepub.com/cgi/content/abstract/46/3/245>

Authors' contact information:

PhD student Artūras SIMANAVIČIUS

Laisvės av. 55 – 506

LT-44309, Kaunas

Lithuania

email: arturassim@yahoo.com

www.ktu.lt

Artūras SIMANAVIČIUS, PhD Student of Social Sciences (Economics), Kaunas University of Technology, Faculty of Economics and Management, Department of Economics and International Trade. Field of scientific research: Tourism Sector Development and Competitiveness, Country Economic Development.

Entries for the subject index: L83, R31, O22, O31.

prof. dr. Vytautas SNIEŠKA

Laisvės av. 55 - 514

LT-44309, Kaunas

Lithuania

email: vytautas.snieska@ktu.lt

www.ktu.lt

Vytautas SNIEŠKA, Doctor of Social Sciences (Economics), Kaunas University of Technology, Faculty of Economics and Management, Department of Economics and International Trade. Field of scientific research: Business Environment in Global Economy, International Economics and Business.

Entries for the subject index: L83, R31, O22, 031.

prof .habil. dr. Žaneta SIMANAVIČIENĖ

Kęstučio str. 8 – 203

LT-44320, Kaunas

Lithuania

email: zaneta.simanaviciene@ktu.lt

www.ktu.lt

Žaneta SIMANAVIČIENĖ, Habil. Doctor of Social Sciences (Economics), Kaunas University of Technology, Faculty of Economics and Management, Department of Business Economics. Field of scientific research: Social Responsibility of Enterprise, Tourism Market, Governmental Business Regulation, Economic Problems of Less Developed Countries

Entries for the subject index: L83, R31, O22, 031.

**TVORBA A REALIZÁCIA STRATÉGIE AKO SÚČASŤ
CELOSTNEJ MANAŽÉRSKEJ KOMPETENTNOSTI
THE DEVELOPMENT AND THE IMPLEMENTATION
OF THE STRATEGY AS PART OF A HOLISTIC MANAGERIAL COMPETENCE**

Ivana MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ – Juraj MIŠÚN

Anotace: *Stratégia v súčasnom depresívnom podnikateľskom prostredí má rozhodujúci význam a je prioritným faktorom pre prežitie a ďalšiu prosperitu podnikov. Vytvorenie a realizácia stratégie v skúmaných podnikoch predstavujú nevyhnutnú súčasť celostnej manažérskej kompetentnosti. Objektom skúmania sú pracovníci na vyšších pozíciách, ktorí majú o stratégií svojho podniku dostatočné znalosti a majú nielen kompetenciu, ale aj kompetentnosť stratégie vytvárať a realizovať.*

Abstract: *Strategy is in the current depressed business environment of a paramount importance and is a priority factor for survival and further prosperity of businesses. Creating and implementing strategies in the surveyed enterprises are an essential part of holistic managerial competence. The objects of investigation are managers in higher positions who have sufficient knowledge of their business strategies and are not only competent, but also have the knowledge how to develop and implement strategies.*

Kľúčové slová: *znalosti, kompetencie, stratégia, tvorba a realizácia stratégie*

Keywords: *knowledge, competences, strategy, the development and the implementation of the strategy*

1 Úvod

V podnikateľskom prostredí veľkých zmien a zvrátov musia mať podniky úplne jasnú predstavu o svojom smerovaní a pritom byť schopné pružne reagovať na všetky zmeny prostredia. Podniky musia poznať svoje zdroje, silné a slabé stránky, musia vedieť identifikovať príležitosti i hrozby trhu, aby vedeli správne „manévrovať“ a využiť okolnosti a kompetencie vo svoj prospech, prípadne eliminovať nepriaznivé dôsledky zlej situácie na trhu. Teoretické znalosti pracovníkov o tvorbe a realizácii stratégie ako súčasti celostnej manažérskej kompetentnosti opisujeme na vzorke podnikov dvoch rozličných regiónov – na slovenskom bratislavskom a nemeckom mníchovskom.

V príspevku poukazujeme na skúmanie teoretických znalostí a reálnych praktík podnikov v oblasti manažmentu pri tvorbe a realizácii stratégie. Istým spôsobom ide o konfrontáciu teórie manažmentu a toho, ako podniky stratégie tvoria a realizujú v oblasti znalosti a ako využívajú nástroje manažmentu v praxi. Do pozornosti sa tiež dostáva otázka a posúdenia úrovni znalosti a využívania služieb predovšetkým externých consultingových služieb pre strategické otázky. Teda kto má kompetencie implementovať nástroje strategického manažmentu v podniku. Sú to interní zamestnanci alebo je pre podniky výhodnejšie využívať služby externých consultingových spoločností? Hľadanie odpovedí na otázky sú cieľom príspevku.

2 Využívanie znalostí a nástrojov potrebných pre tvorbu a realizáciu stratégie. Výsledky výskumu.

Vo vybranej vzorke slovenských a nemeckých podnikov sme zisťovali, ktoré sú najpoužívanejšie, najznámejšie a najpraktickejšie nástroje pre tvorbu a realizáciu stratégie pre riešenie reálnych situácií v podnikoch. Údaje o skúmanej vzorke podnikov sme získali na základe dotazníka, kde hlavným cieľom bolo skúmanie znalostí týchto nástrojov. Cieľovými objektmi skúmania boli najmä pracovníci na relatívne vysokých pozíciách, ktorí majú o stratégii podniku, v ktorom momentálne pôsobia hlbokú vedomosť, poznajú praktiky s ňou súvisiace a v ideálnom prípade sú kompetentní sa podieľať na rozhodovaní o skutočnostiach spojených s tvorbou a realizáciou stratégie.

Mníchovský región

Na výskume sa zúčastnilo 46 pracovníkov mníchovských podnikov a blízkeho okolia. V každom podniku bol vyplnený iba jeden dotazník. Výskum sa realizoval v podniku s minimálnym počtom zamestnancov 100, kde dotazník vyplňala osoba, ktorá v manažérskom trojuholníku pôsobila minimálne v strednom manažmente.

Dôvodom pre voľbu týchto kritérií je, aby získané odpovede boli určitým spôsobom konzistentné, a aby mali pre skúmanú vzorku postačujúcu výpovednú hodnotu. Preferujeme kvalitu pred kvantitou. Na základe komparácie sme porovnávali výsledky oboch regiónov.

Prieskumnú vzorku tvorili podniky pôsobiace v odvetví informačných technológií, v automobilovom, v strojárskom, v chemickom, v potravinárskom odvetví a v obchode.

Z hľadiska obsluhovaných trhov sa podniky v nemeckom regióne začlenili do 4 skupín, pričom jeden podnik môže zároveň obsluhovať viac trhov:

- 62% podnikov obsluhuje (len alebo aj) trh konečných spotrebiteľov,
- rovnako 62% obsluhuje medzipodnikový trh, ako sú trhy priemyselných výrobkov a veľkoobchod,
- 46% podnikov predáva svoje produkty či poskytuje služby cez internet,
- len 8% (iba 1 podnik) obsluhuje i alebo len vládne trhy.

Ďalším kritériom v prieskume bolo skúmanie pozície v podniku. Aby bola odpoveď pracovníka pre nás relevantná, oslovený musel mať minimálne dobrú znalosť o stratégii podniku a určitým spôsobom vie ju aj ovplyvňovať. Spracované boli odpovede pracovníkov, z ktorých bolo 69% zo stredného manažmentu, 23% z top manažmentu alebo manažéri seniori a 8% vlastníkov prípadne generálnych riaditeľov.

Pre hodnotenie znalostí a skúseností pracovníkov s konkrétnymi nástrojmi strategického manažmentu sme vybrali 8 nástrojov a prístupov, ktoré sme považovali za najzákladnejšie, prípadne vhodné na praktické využitie v oboch regiónoch. O tejto skutočnosti nás informuje tabuľka 1.

**Znalosť a osobná skúsenosť mníchovských pracovníkov
s využívaním nástrojov strategickom manažmente**

Tabuľka 1

Nástroje	Hĺbka znalosti	hlboká znalosť (osobná skúsenosť)	dobrá znalosť (bol použitý v podniku)	povrchová znalosť	žiadna znalosť
SWOT analýza		38,4%	30,8%	30,8%	0%
BCG matica		38,5%	23%	30,8%	7,7%
PIMS analýza		7,7%	23%	38,5%	30,8%
3-C Kenichiho Ohmae (strategický trojuholník)		0%	0%	69,2%	30,8%
Analýza 5-tich konkurenčných síl a analýza hodnotového reťazca podľa Portera		23%	0%	69,2%	7,7%
BSC metóda (Balanced Scorecard)		7,7%	23%	61,5%	7,7%
Stratégia modrého oceánu		0%	0%	30,8%	69,2%

Zdroj: Výsledky prieskumu v mníchovskom regióne – vlastné spracovanie

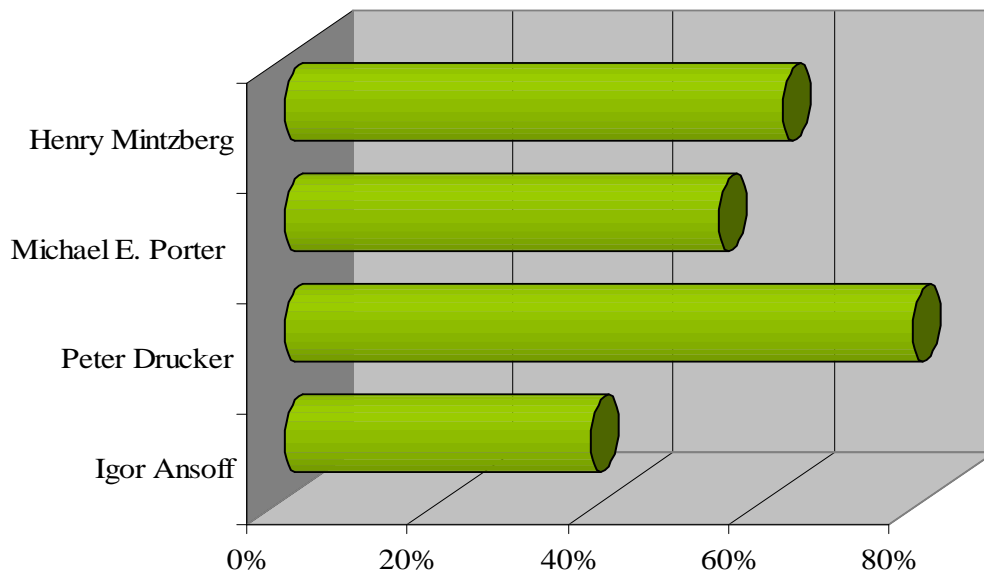
Pri skúmanej vzorke podnikov z mníchovského regiónu sme dospeli k týmto záverom:

- najpoužívanejším nástrojom strategického manažmentu z vybranej vzorky je SWOT analýza, pričom až 38,4% opýtaných má s daným nástrojom osobnú skúsenosť a má kompetencie pre jeho zavádzanie, povedomie o tomto nástroji je veľmi vysoké, využívaný nástroj je známy všetkým opýtaným,
- na druhom mieste je BCG matica, ktorej výsledky sú takmer zhodné so SWOT analýzou, ale jeden respondent daný nástroj nepoznal vôbec,
- analýza piatich konkurenčných síl a analýza hodnotového reťazca Michaela E. Portera je považovaná za známu a používanú, a až 92,3% opýtaných daný nástroj pozná a z toho 23% s ním má osobnú skúsenosť,
- za najmenej známu metódu považujú kompetentné osoby v podniku stratégiu modrého oceánu, čo je i pochopiteľné, nakoľko ide o relatívne nový prístup.

V podnikoch, ktoré tvorili výskumnú vzorku sme sa taktiež zaujímali o to, ktorí autori strategického manažmentu ovplyvnili kompetentných pracovníkov najviac. Bolo možné označiť jedného alebo viacerých autorov zo siedmich ponúkaných možností. Výsledok je zaznamenaný v grafe 1, v ktorom sú štyria najpreferovanejší uznávaní autori. Najvplyvnejším autorom podľa týchto pracovníkov v Mníchove a okolia je Peter Drucker. O tom svedčí aj 78%-né vyjadrenie pracovníkov. Až 62% pracovníkov danej vzorky je presvedčených o tom, že Henry Mintzberg mal určitý vplyv na ich prácu, či zmýšľanie a kompetencie najmä pri tvorbe a realizácii stratégie, o čom svedčí jeho pozícia na druhom mieste. Na treťom mieste je Michael E. Porter s 54%.

**Vplyv teoretikov strategického manažmentu na prácu
a rozhodovanie kompetentných pracovníkov reálnych podnikov (Mníchov)**

Graf 1



Bratislavský región

Na výskume sa zúčastnilo 28 pracovníkov podnikov z Bratislavy a blízkeho okolia, pričom v každom podniku bol taktiež vyplnený len jeden dotazník. Za relevantné odpovede sme považovali rovnaké kritériá ako platili pre nemecký mníchovský región.

Prieskumnú vzorku tvorili podniky pôsobiace v odvetví informačných technológií, v automobilovom, v kozmetickom, v elektrotechnickom, v potravinárskom odvetví a v bankovníctve.

Je nutné podotknúť aj tú skutočnosť, že päť dotazníkov z deviatich bolo vyplnených v nadnárodnej spoločnosti. Všetky podniky mali právnu formu podnikania v súkromnom vlastníctve. Z prieskumnej vzorky 33% podnikov zamestnáva viac ako 500 zamestnancov a 67% zamestnáva medzi 100 až 499 zamestnancov.

Z hľadiska trhov, na ktoré sa zameriavajú, resp. ktoré obsluhujú sme zistili, že 71% obsluhuje trh konečných spotrebiteľov, 34% sa zameriava i alebo len na medzipodnikové trhy. Medzipodnikové trhy predstavujú trhy priemyselného materiálu alebo polotovarov a veľkoobchodné trhy, kde sa stretáva dopyt a ponuka tovarov konečnej spotreby. Virtuálne trhy majú zastúpenie 41%. Podniky, ktoré obsluhujú vládne trhy predstavovali 14% skúmanej vzorky.

Rovnako ako v prípade výskumu v mníchovskom regióne, v každom podniku bol vyplnený len jeden dotazník z dôvodu zachovania výpovednej hodnoty výsledkov výskumu. Ďalším kritériom týkajúcim sa oslovených bola ich pozícia v podniku. Aby bola odpoveď pracovníka pre nás relevantná, podmienkou bolo, aby oslovený mal minimálne dobrú znalosť o stratégii podniku a v najlepšom prípade túto stratégiu určitým spôsobom ovplyvňuje a bol kompetentný pri jej tvorbe a realizácii. Preto sme pre ďalšie spracovanie vybrali len odpovede pracovníkov, ktorí boli minimálne v strednom manažmente podniku. Predpokladali sme aj tú skutočnosť, že oslovený by mal mať dostatočnú znalosť o skúmanej problematike. Pre ďalšie spracovanie sme vybrali odpovede pracovníkov z pozícií

manažérskeho trojuholníka, z ktorých bolo 56% zo stredného manažmentu, 22% z top manažmentu alebo manažéri seniori a 22% vlastníkov prípadne generálnych riaditeľov.

Aj pre bratislavský región sme pre zhodnotenie znalostí a skúseností pracovníkov s konkrétnymi nástrojmi strategického manažmentu vybrali 8 nástrojov a prístupov, ktoré sme považovali za najzákladnejšie, prípadne vhodné na praktické využitie predovšetkým pri tvorbe a realizácii stratégie.

Tabuľka 1 dokumentuje vyhodnotenie dotazníka prostredníctvom nástrojov strategického manažmentu.

Znalosť a osobná skúsenosť bratislavských pracovníkov s využívaním nástrojov strategickom manažmente

Tabuľka 1

Nástroje	Hĺbka znalosti	hlboká znalosť (osobná skúsenosť)	dobrá znalosť (bol použitý v podniku)	povrchová znalosť	žiadna znalosť
SWOT analýza		56%	22%	0%	22%
BCG matica		22%	11%	11%	56%
PIMS analýza		0%	0%	22%	67%
3-C Kenichiho Ohmae (strategický trojuholník)		0%	0%	11%	78%
Analýza 5-tich konkurenčných síl a analýza hodnotového reťazca podľa Portera		22%	22%	22%	11%
BSC metóda (Balanced Scorecard)		11%	22%	0%	56%
Stratégia modrého oceánu		0%	0%	11%	78%

Zdroj: Výsledky prieskumu v bratislavskom regióne – vlastné spracovanie

Najznámejším a najpoužívaným nástrojom je SWOT analýza. Z prieskumu vybranej vzorky podnikov vyplýva, že 56% pracovníkov výskumnej vzorky podnikov má s týmto nástrojom osobnú skúsenosť. Sú kompetentní pri zavádzaní a realizácii tejto metódy. Veľmi dobrú znalosť o tomto nástroji má 22% týchto pracovníkov. Takže môžeme tento nástroj teórie strategického manažmentu považovať za úspešný. Patrí medzi málo nástrojov, ktoré nachádzajú v praktickom živote podnikov uplatnenie pri tvorbe a realizácii stratégie. V praxi sa ďalej používa už pre nás známa BCG matica, analýza 5 konkurenčných síl a analýza hodnotového reťazca, ktoré osobne použilo 22% pracovníkov. Môžeme konštatovať, že pracovníci, ktorí ich nepoužili osobne, majú o nich relatívne vysokú znalosť.

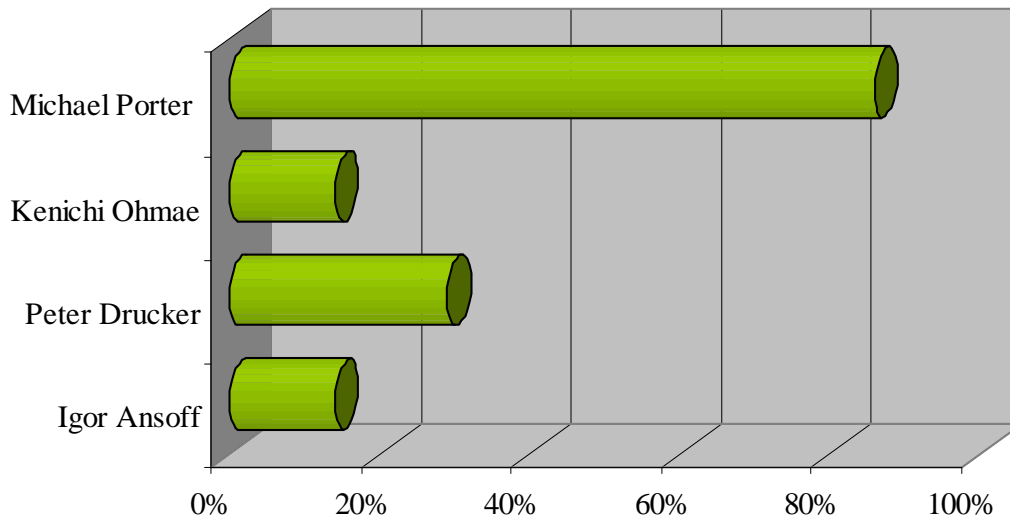
Menej známymi nástrojmi a prístupmi sa ukázali - stratégia modrého oceánu, ktorú takmer vôbec podniky nepoznajú. Ide až o 78% podnikov zo skúmaného súboru. V každom podniku, kde sa prieskum uskutočnil, nikto tento nástroj nepoužil. V tomto prípade je vysvetlením, že prístup je relatívne nový, konkrétne z roku 2005. A rovnako i model 3-C Kenichiho Ohmae, ktorý má úplne zhodné výsledky. Možno povedať, že práca Kenichi Ohmae je aj na Slovensku zatiaľ málo známa.

Zisťovali sme taktiež, ktorý z autorov má celostnú manažérsku kompetentnosť v manažmente pri tvorbe a realizácii stratégie, a ktorí autori dokážu ovplyvniť dotazovaných pracovníkov najviac. Bolo možné označiť jednu alebo viac autorov zo siedmich možností. Štyria najpreferovanejší autori sú

zobrazení v grafe 2. Jednoznačne najvplyvnejším autorom je Michael E. Porter. Až 86% dotazovaných je presvedčených o tom, že mal určitý vplyv na ich prácu či zmýšľanie. Druhé miesto obsadil Peter Drucker s podielom 29%. Na treťom mieste sú dvaja autori s rovnakým podielom 14%, a to Igor Ansoff a Kenichi Ohmae.

Vplyv teoretikov strategického manažmentu na prácu

Graf 2



Na základe komparácie poznatkov podnikov z vybraných regiónov sme dospeli k nasledovným poznatkom:

- je nutné zdôrazniť, že oba regióny majú veľké zastúpenie automobilového priemyslu, čo sa odzrkadlilo na skúmanej vzorke podnikov a je to spoločný znak,
- skúmané regióny sa veľmi líšia a to z pohľadu ekonomického a celkovej hospodárskej vyspelosti.

Komparáciou výsledkov výskumov na podnikoch v Bratislave a okolí a v Mníchove a okolí, sa najvýznamnejšie rozdiely objavujú najmä v celkovej znalosti vybraných nástrojov manažmentu pri tvorbe a realizácii stratégie. Relatívne veľké percento respondentov v podmienkach Slovenska v porovnaní s mníchovskou oblasťou, nemalo o niektorých nástrojoch vôbec žiadnu znalosť a chýbali kompetentní manažéri.

Je dôležité poukázať i na tú skutočnosť, že v praxi je potrebné ohodnotiť spôsobilosti manažérov, ktorí sa podieľajú i na tvorbe a realizácii stratégie ako súčasť celostnej manažérskej kompetentnosti. V rámci ohodnocovania manažérov je potrebné sa pozeráť na skúmaný podnik, či prispeli k jeho úspechu alebo neúspechu, pretože výkonnosť podniku je čoraz viac proces zložitejší a komplexnejší. Subjekty manažmentu by mali využívať dôležité zručnosti ako tímovú prácu, motiváciu a komunikáciu. Spomínané zručnosti a ich ohodnocovanie prinášajú podnikom pozitívne výsledky, čo hodnotíme kladne.

Na Slovensku možno považovať za jednoznačne najvplyvnejšieho teoretika manažmentu Michael E. Portera, kde až 89% pracovníkov výskumnej vzorky podnikov potvrdilo, že mal vplyv na ich prácu a zmýšľanie o danej problematike. V Nemecku to bol najmä Peter Drucker (78%) a Henry Mintzberg (62%), pričom v oboch prípadoch bolo možné v prieskume označiť i viac teoretikov. V mníchovskom regióne nie sú rozdiely ani zďaleka až tak extrémne.

3 Externé strategické consultingové služby a ich využitie. Výsledky výskumu.

Dotazníkový prieskum bol taktiež zameraný aj na strategické consultingové služby. Ide o pozorovanie ich znalosti ako súčasti celostnej manažerskej kompetentnosti a ich využívanie v podnikoch v skúmaných regiónoch. V tejto časti výskumu sledujeme ako podniky aplikujú nástroje strategického manažmentu pri tvorbe a realizácii stratégie pomocou interných zdrojov a hľadáme odpoveď na otázku ako podniky v bratislavskom a mníchovskom regióne využívajú externé strategické služby. Ak ich využívajú, tak akého typu.

Strategické consultingové služby sú podskupinou odvetvia manažment consultingu. Manažment consulting je typom poradenských služieb, ktoré sa zameriavajú na komplexné riešenia pre klientské podniky. Väčšinou realizácia prebieha prostredníctvom analýzy podniku, jeho odvetvia a následnom vypracovaní riešenia s ohľadom na faktory plynúce z interného a externého prostredia podniku. Nejde o poskytovanie rád, ale o komplexnú poradenskú činnosť. Dôvodom pre využívanie týchto služieb je najmä získanie vysoko špecializovaných externých služieb, ktoré poskytujú nestranný pohľad na riešenie problému podniku a vysoko odborný prístup k vývoju riešenia.

V súčasnosti v odvetví manažment consultingu rozlišujeme štyri hlavné typy consultingových spoločností:

- veľké organizácie - ponúkajú širokú škálu služieb, vrátane consultingu v oblasti informačných technológií (napr. Accenture, Deloitte a pod.),
- stredne - veľké poradenské spoločnosti, ako kombinácia typu „boutique“ spoločností a veľkých consultingových spoločností,
- manažment a strategické consultingové spoločnosti, ktoré ponúkajú predovšetkým strategické consultingové služby a Business Intelligence modely pre všetky priemyselné odvetvia napr. „Boutique“ spoločnosti, ktoré sa zameriavajú na oblasti poradenstva odborných poznatkov v konkrétnych odvetviach, funkčných oblastiach alebo technológiách.

Výskum sa zameriava na strategické služby, preto pre potreby výskumu uvádzame klasifikáciu spoločností, ktoré poskytujú (i alebo len) služby strategického consultingu. Ide o podskupinu odvetvia manažment consultingu.

3.1 Strategické služby a ich využívanie v regióne Mníchova

Výsledky prieskumu poukazujú na všeobecné povedomie o daných službách a podnikoch, ktoré ich poskytujú, ako aj na konkrétne znalosti a osobnú skúsenosť so službou. Skúmame, či je alebo nie je bežné v danej oblasti využívať služby strategického consultingu. Konkrétne sa zameriavame na povedomie o relatívne novej službe „strategy executive coaching“, čiže coaching na úrovni top managementu v oblasti stratégie.

Z výskumu vyplýva, že 54% podnikov výskumnej vzorky v regióne Nemecka využíva externé strategické služby a zvyšných 46% sa spolieha pri implementácii nástrojov strategického manažmentu na interných pracovníkov. Ide predovšetkým o priemyselných inžinierov a top manažment.

Najprv sme sa zamerali na consultingové služby všeobecne. Výsledkom je, že 46% spoločností má skúsenosti a znalosti s veľkou consultingovou spoločnosťou, spravidla pôsobiacou celosvetovo (napr. Bain, McKinsey a pod.). Služby stredne veľkých consultingových spoločností, spravidla pôsobiacich na národnej alebo regionálnej úrovni využilo 31% podnikov výskumnej vzorky. V tomto prípade ide o spoločnosti, ktoré sa špecializujú na určitú oblasť. Až 46% výskumnej vzorky má osobnú skúsenosť s „executive coachingom“. Ďalej 8% týchto podnikov využíva i poradenské služby univerzitných profesorov. 69 % podnikov výskumnej vzorky už využilo consultingové služby pre vývoj či zmenu stratégie podniku.

Záverečnou časťou výskumu bolo zisťovanie znalosti a skúseností podnikov s relatívne novou službou manažment consultingu a to je „strategy executive coaching“. Záverom môžeme dodať, že coaching je vo všeobecnosti už v tomto regióne dobre známou službou. Ten sa však podľa charakteru člení na nasledovné typy:

- „soft coaching“ – psychologický rozvoj (behaviorálne otázky, vodcovstvo a pod.),
- „hard coaching“ – coachnig od skúseného manažéra v danej oblasti,
- „business coaching“ – praktická asistencia napr. pre ľudí s vlastným „businessom“.

Ako je uvedené vyššie 46% opýtaných má skúsenosť s „executive coachingom“. Z toho 75% opýtaných využilo aspoň raz „soft coaching“. S „hard coachingom“ má skúsenosť 63% opýtaných. Pričom „business coaching“ využilo len 13% podnikov.

Z uvedeného vyplýva, že mníchovský región má relatívne vysokú úroveň využívania externých consultingových služieb. Výsledky majú taký charakter i z toho dôvodu, pretože sme o spoluprácu na výskume požiadali najmä veľké nadnárodné spoločnosti, ktoré si to vzhľadom na svoju kapitálovú silu môžu dovoliť. I nové typy consultingových služieb ako „executive coaching“ má v spomínanom regióne relatívne dobré zázemie a určitým spôsobom reflektuje vysokú ekonomickú úroveň regiónu.

3.2 Strategické služby a ich využívanie v regióne Bratislavy

Z dotazníkového prieskumu vyplýva i skutočnosť, že 67% podnikov výskumnej vzorky nástroje strategického manažmentu implementuje do podniku pomocou interných zdrojov. Príkladom sú interní inžinieri, špecialisti v podniku a pod. Len 33 % týchto podnikov využíva pre tieto účely externé strategické služby.

Z podnikov, ktoré využívajú tieto externé služby 75% podnikov sa spolieha na stredne veľké consultingové spoločnosti obvykle špecializované na určitú oblasť. 13% (jeden podnik) využilo služby globálne pôsobiacej consultingovej spoločnosti a rovnako jeden podnik priznal skúsenosť s „executive coachingom“.

Oslovené podniky z bratislavského regiónu využívajú consultingové služby v oblasti tvorby a realizácie stratégie a využívajú ich najmä na vývoj podnikateľskej stratégie, čo predstavuje 50% podnikov výskumnej vzorky a funkčnej stratégie (odpovedalo 50% podnikov výskumnej vzorky) ako napríklad v oblasti marketingu, výroby a pod.

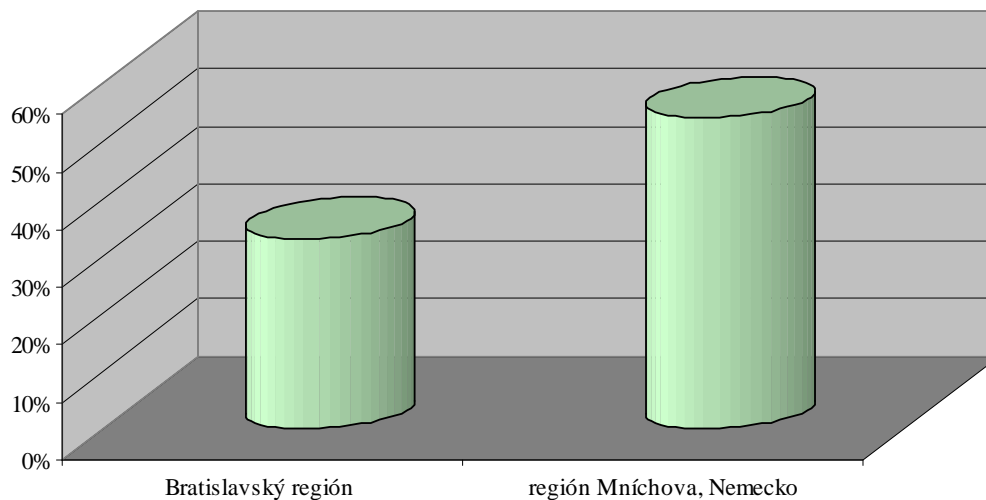
Pozornosť bola venovaná i znalostiam a kompetenciám pri využívaní služieb „executive coachingu“. Z uvedeného vyplýva, že 44% podnikov pôsobí v odvetví, kde sa využívajú tieto služby a sú im teda dobre známe, 22% má s danou službou priamu skúsenosť. Zvyšku nie sú známe vôbec. Zo skúmaných podnikov, ktoré už použili túto službu približne 60% podnikov uvádza, že ide o „soft coaching“, teda rozvoj zamestnanca v oblasti vodcovstva, psychologické otázky a pod. Zvyšná časť podnikov uvádza, že ide o „hard coaching“, ktorý je vykonávaný kompetentným skúseným odborníkom alebo manažérom z oboru a sú neodmysliteľnou súčasťou celostnej manažérskej kompetentnosti.

4 Komparácia výsledkov z vybraných regiónov

Z výsledkov vyplýva, že ekonomická vyspelosť regiónu má výrazný vplyv na úroveň využívania strategických služieb. Na Slovensku využíva tieto služby len 33%, v porovnaní s Mníchovom, kde je toto percento až na úrovni 54%. O tejto skutočnosti informuje graf 3. Je potrebné pripomenúť aj fakt, že výskumu sa zúčastnili najmä veľké medzinárodné spoločnosti, a preto by sme očakávali toto percento vyššie. Na druhej strane, na Slovensku majú sídla len divízie, alebo dcérske spoločnosti. Rozhodnutia v oblasti strategického rozvoja sa väčšinou robia na vyššej úrovni týchto spoločností, napr. materská spoločnosť, globálne vedenie a pod.

Komparácia úrovne využívania externých strategických služieb podnikmi v daných regiónoch v %

Graf 3



5 Záver

Teoretické znalosti vybraných nástrojov manažmentu dôležitých pri tvorbe a realizácii stratégií v podniku ako súčasti manažérskej celostnej kompetentnosti boli u pracovníkov (zo stredného a vyššieho manažmentu) výskumnej vzorky podnikov v mníchovskom regióne veľmi dobré. V priemere až 78% týchto pracovníkov malo aspoň minimálnu teoretickú znalosť o vybraných nástrojoch. Len 22% nemalo o nástrojoch žiadnu znalosť. V porovnaní s výsledkami z bratislavského regiónu, sme dospeli k záveru, že až 53% pracovníkov výskumnej vzorky podnikov nemá o vybraných nástrojoch žiadnu znalosť, čo je viac ako bol výsledok z mníchovského regiónu. Tento výsledok je istým spôsobom prekvapením, keďže sme predpokladali, že teoretická príprava pracovníkov je približne rovnaká v oboch regiónoch. V súvislosti s hĺbkou znalostí nástrojov sme sa zaujímali o osobné skúsenosti pracovníkov s vybranými nástrojmi. V regióne Mníchova v priemere 16% pracovníkov z výskumnej vzorky podnikov priznalo osobnú skúsenosť s použitím nástrojov. Výsledok z rovnakej oblasti skúmania v regióne Bratislavy bol taktiež približne 16%. Tým môžeme skonštatovať, že teoretické modely sa využívajú v praxi len zriedkakedy, čo nehodnotíme pozitívne.

V súvislosti s teóriou strategického manažmentu z výskumu vyplývajú kompetencie najvýznamnejších teoretikov, ktorí ovplyvnili konanie, či zmýšľanie pracovníkov podnikov výskumnej vzorky. V Mníchove a okolí boli označení ako traja najvýznamnejší autori v nasledujúcom poradí: Peter Drucker (označený 78% respondentmi), Henry Mintzberg (62%) a Michael E. Porter (54%). V regióne Bratislavy je na prvom mieste jednoznačne Michael Porter, ktorý bol označený 86% respondentmi. V celostnom manažmente je známe, že kompetentnosť manažéra, jeho celostná, emergentná vlastnosť či charakteristika je daná jeho odbornou zdatnosťou, praktickou zručnosťou a sociálnou zrelosťou.

Ďalšou otázkou, na ktorú výskum hľadal odpoveď, bol spôsob ako sa nástroje strategického manažmentu implementujú do podnikov. Zisťovali sme, či sa podniky pri ich implementácii spoliehajú na interné zdroje alebo využívajú služby externých consultingových spoločností. I v tejto časti výskumu v daných regiónoch vyplývajú značné odlišnosti. Úroveň využívania consultingových služieb v oblasti stratégie sa vo vybraných regiónoch veľmi odlišuje. V regióne Mníchova využíva tieto služby až 54% podnikov výskumnej vzorky, pričom výsledok výskumu v regióne Bratislavy bol len 33%.

Vzhľadom na náš prieskum sme dospeli k záveru, že tento rozdiel je spôsobený na jednej strane tým faktom, že tieto služby nemajú na Slovensku dlhú históriu. Ich existencia nie je vžitá do povedomia podnikov. Rozhodujúcim dôvodom je však výrazne nižšia kapitálová sila podnikov na Slovensku, čo súvisí s výrazne nižšou ekonomickou úrovňou vybraného regiónu v porovnaní s Bavorskom.

Literatúra

Knižné zdroje

- [1] DESS, G.- LUMPKIN, G.- EISNER, A. Strategic Management. Boston: McGraw Hill, 2008. 939 s. ISBN 0071287841.
- [2] GRZNÁR, M. - SZABO, Ľ. - JANKELOVÁ, N. Agrárny sektor Slovenskej republiky po vstupe do Európskej únie. In Ekonomický časopis: časopis pre ekonomickú teóriu a hospodársku politiku, spoločensko-ekonomické prognózovanie = journal for economic theory, economic policy, social and economic forecasting. Bratislava: Ekonomický ústav SAV: Prognostický ústav SAV, 2009. ISSN 0013-3035, 2009, roč. 57, č. 9, s. 903-917.
- [3] Harvard Business School kolektív. Strategy: create and implement the best strategy for your business. Watertown: Harvard Business School Publishing, 2005. 387 s. ISBN 1-59139-632-8.
- [4] KIM,W.Ch.- MAUBORGNE,R. Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Watertown: Harvard Business Press, 2005. 256 s. ISBN 1-59139- 619-0.
- [5] LESÁKOVÁ, D. a kol. Strategický marketingový manažment. Bratislava: SPRINT, 2001. 410 s. ISBN 80-88848-90-3.
- [6] OHMAE, K. The Mind of Strategist. The Art of Japanese Business. New York: McGraw-Hill, Inc., 1982. 282. ISBN 0-07-047595 – 4.
- [7] PORTER, M. E. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980. 402 s. ISBN 0-02-925360-8
- [8] PORVAZNÍK,J. - LADOVÁ, J. Celostní management. Bratislava: IRIS, 2010. s. 490. ISBN 978-80-89256-48-8.
- [9] SLÁVIK, Š. Strategický manažment. Bratislava: Sprint, 2009. s. 350. ISBN 978-80-89393-08-4.
- [10] STERN, C.W. - DEIMLER, M.S. Boston Consulting Group on Strategy. New Jersey: John Willey & sons, 2006. 255 s. ISBN-13: 978-0-471-75722-1.
- [11] SZABO, Ľ. - JANKELOVÁ, N. - HUDÁKOVÁ, I. Strategické rozhodovanie v podnikoch na Slovensku v priestore integrovanej Európy. In Ekonomika a manažment: vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave. Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2010. ISSN 1336-3301, 2010, roč. 7, č. 1, s. 7-24.

Časopisecké zdroje

- [12] KAPLAN, R.S. - NORTON, D.P. The balanced scorecard: measures that drive performance. In Harvard Business Review. ISSN 00178012. Jan – Feb 2002, s.71–80.
- [13] PORTER, M.E. What is Strategy?, In Harvard Business Review, ISSN 00178012, November – December, 1996, s. 61 – 78.
- [14] PORTER, M.E. The five competitive forces that shape strategy. In Harvard Business Review. ISSN 00178012, January 2008, s. 80.

Kontakt

Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava V.
email: hudakova@euba.sk
www.euba.sk

Ing. Juraj Mišún, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava V.
email: juraj.misun@euba.sk
www.euba.sk

Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD. tohto času pôsobí na Ekonomickej univerzite v Bratislave na Fakulte podnikového manažmentu na Katedre manažmentu vo funkcii odborného asistenta (vysokoškolského pedagóga). Doktorandské štúdium úspešne absolvovala obhajobou dizertačnej práce na Katedre manažmentu a marketingu Fakulty ekonomiky a manažmentu SPU v Nitre v odbore 62-03-9 „Odvetvové a prierezové ekonomiky“. Vysokoškolské štúdium ukončila vykonaním štátnej skúšky v študijnom odbore „riadenie v poľnohospodárstve“ s vyznamenaním. Taktiež absolvovala letnú školu vo Viedni na univerzite Bodenkultur. V oblasti vedecko-výskumnej sa venuje manažmentu, strategickému manažmentu, podnikovému manažmentu, medzinárodnému manažmentu a medzinárodnému podnikaniu, podnikaniu v malých a stredných podnikoch.

Ing. Juraj Mišún, PhD. vyštudoval Obchodnú fakultu Ekonomickej univerzity v špecializácii Obchod a marketing. Na Katedre marketingu úspešne absolvoval dizertáciu v oblasti podnikovej identity. Publikoval už počas štúdia v týždenníku Trend a na internetovej stránke AutoWEB.sk. Neskôr svoje výstupy zverejňoval aj v denníku Pravda a v rôznych odborných časopisoch. V oblasti vedy a výskumu sa venuje podnikovej identite, všeobecnému manažmentu a personálnemu manažmentu.

UPLATŇOVANIE NÁSTROJOV CONTROLLINGU V RIADENÍ PODNIKU APPLICATION TOOLS IN CONTROLLING CORPORATE

Monika DAŇOVÁ, Jana FABIANOVÁ

Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach

Anotácia: Jednou z požiadaviek na manažovanie podnikových aktivít je zabezpečiť jeho dlhodobé pretrvávanie v trhovom prostredí. K dosiahnutiu uvedeného cieľa manažment podniku potrebuje disponovať spoľahlivými a včasnými informáciami, ktoré navyše majú komplexný charakter. Dynamický charakter procesov súvisiacich s fungovaním podniku vyžaduje ich neustále monitorovanie. To platí pre sledovanie nákladov v jednotlivých nákladových strediskách a ziskov v strategických podnikateľských jednotkách, tiež pre monitorovanie podmienok, ktoré ovplyvňujú dosahovanie výsledkov. Komplexnosť procesov sa prejavuje v prepojení ekonomických a technicko-organizačných procesov i v prepojení strategického a operačného riadenia.

Článok poukazuje na nevyhnutnosť riešiť systém controllingu na báze podnikového informačného systému.

Abstract: One of the requirements for managing business activities to ensure its long-term persistence in the market environment. To achieve that objective management company needs a reliable and timely information, which also have a complex character. The dynamic nature of processes related to the operation of their business requires constant monitoring. This applies to monitoring costs in different cost centers and profits in strategic business units, as well as for monitoring conditions that affect the achievement of results. The complexity of the processes is reflected in the linking of economic, technical and organizational processes also links strategic and operational management.

Article highlights the need to address the controlling system based on enterprise information system.

Kľúčové slová: controlling, nástroje controllingu, podnikový informačný systém, ekonomická bezpečnosť podniku

Keywords: strategic controlling, controlling operational, information systems, economic processes, technical and organizational processes

Afiliácia ku grantu: Inštitucionálny projekt VŠBM KE č. IP/17/VŠBM/2010 Uplatňovanie finančného controllingu v manažmente rizík v malých a stredných podnikoch

1 Úvod

Účinným nástrojom manažmentu podniku sa stal controlling. Umožňuje rozhodovať a riadiť na základe objektívnych a aktuálnych informácií. Riadenie podniku sa tak uskutočňuje využitím kvantitatívnych informácií o externom podnikateľskom prostredí i o prostredí internom, spoločne tvoriacich informačný systém spoločnosti pre podporu rozhodovania a zvyšovanie účinnosti riadenia.

Okrem informačnej funkcie controlling plní i funkciu koordinačnú, keď vyžaduje koordinovať činnosť viacerých organizačných zložiek subjektu. Z uvedeného dôvodu je považovaný za praktickú aplikáciu tímového systému riadenia, pričom berie do úvahy rôzne koncepcie riadenia. Zavedenie controllingu do podniku tak neznamená iba zmeny v riadení, ale znamená zmeny v riadení následkom zmien v spôsobe myslenia a konania manažérov.

Riešenie problémov súvisiacich s ekonomickými aktivitami si vyžaduje informačnú podporu poskytnutím vhodne a dostatočne spracovaných informácií. Koncept informácií je jednou zo základných ekonomických kategórií, jeden z výrobných faktorov (spolu s prírodnými zdrojmi, prácou a kapitálom).

Dopyt po informáciách je v podniku pokrytý informačným systémom, v súčasných podmienkach informačným systémom podporovaným výpočtovou technikou. Za informačný systém je označovaný komplex informácií zotriedených formou vzájomne prepojených informačných procesov, v ktorých dochádza k tvorbe, zhromažďovaniu, ukladaniu, spracovaniu, prenosu, zdieľaniu, interpretácii a využívaniu informácií.

Informačné procesy musia spĺňať požiadavky ich používateľov a zároveň musia byť efektívne. Nevyhnutným predpokladom primeranej podpory rozhodovania v subjekte je vhodne štruktúrovaná informačná banka. Avšak častým javom v podnikoch je používanie informačným systémom nešpecifikovaných na konkrétne podmienky. Takýto počítačový systém nedokáže garantovať podniku udržanie trhovej pozície ale naopak ju oslabuje. Preto informačný systém musí byť budovaný komplexne, súhlasne s používanými nástrojmi a metódami riadenia. Za dobrý informačný systém je považovaný taký informačný systém, v ktorom sú obsiahnuté informácie komplexné, aktuálne, spoľahlivé a vyčerpávajúce.

Ak controlling chápeme ako univerzálny nástroj riadenia podniku, je nevyhnutná integrácia controllingového systému s komplexným informačným systémom vybudovaným a využívaným v podniku. V poslednej dobe došlo k prudkému nárastu záujmu podnikateľov o controlling. Napriek tomu proces jeho implementácie postupuje pomaly. Príčinou je hlavne nedostatočná pripravenosť riadiacich pracovníkov pôsobiť v rovine controllerov, rovnako nedôslednosť v evidencii a priradení nákladov a efektov práce konkrétnym pracovným procesom. Cieľom systému controllingu je ovládanie, predpovedanie budúcnosti na základe rozsiahlej analýzy súčasnosti v komplexnom ponímaní, detailne tiež overovanie činnosti jednotlivých organizačných zložiek podniku (divízií, stredísk) s prihliadnutím na potreby trhu, vrátane požiadaviek zákazníkov, rozhodovací proces a vytváranie vhodného konkurenčného postavenia podniku.

Controlling, tak na strategickej úrovni ako i na operatívnej úrovni, využíva na dosiahnutie vymedzených cieľov celý rad nástrojov. Toto si vyžaduje mať k dispozícii priebežne aktualizované údaje a informácie. Možno povedať, že systém controllingu preto predurčuje štruktúru a charakter informačného systému. Tento zahŕňa okrem technických prostriedkov i personál zapojený do zberu, uchovávaní a spracovania dát na informácie užitočné pre riadiaci subjekt. Z pohľadu účelnosti a efektívnosti informačný systém by mal užívateľovi poskytovať len také informácie, ktoré sú skutočne užitočné. Poskytovanie neesožných, nadbytočných informácií spôsobuje chaos a znižuje účinnosť systému riadenia. V uvedenej súvislosti Vollmuth, H. J. (2004) zdôrazňuje nespokojnosť podnikov s usporiadaním informačného systému s argumentáciou nepreukázanosťou skvalitnenia

riadenia podniku - pri porovnávaní ukazovateľov finančnej a majetkovej sily podniku pred a po zavedení controllingu nie je citeľný efekt jeho prínosu.

Podľa konštatovaní riadiacich pracovníkov informácie získavané z prevádzkových činností sú nedostatočné pre prijatie strategických rozhodnutí v podniku nedostatočné. Dôležité pri rozhodovaní sú ukazovatele týkajúce sa informácií o zákazníkoch, trhu a konkurencii. Informačný systém sa musí vysporiadať s čoraz väčším počtom vstupných dát vyžadujúcich spracovanie na požadovanú informáciu. Preto je potrebné dáta selektovať, filtrovať a katalogizovať tak, aby bolo možné ich použiť požadovaným spôsobom.

2 Podstata a princípy fungovania systému controllingu v riadení podniku

Základnou myšlienkou controllingu je zdokonalenie riadiaceho procesu v podniku uplatňovaním kontrolných a plánovacích s existenciou spätnej väzby, čo umožňuje korekciu plánov na základe zistených odchýlok. Uvedený postup je podmienkou dynamického riadenia procesov v podniku. Zistenia auditu o odchýlkach od plánov umožňujú následnú reakciu na vzniknutú súčasnú situáciu. Táto reakcia tak môže zahŕňať plány na opravu, alebo aktiváciu faktorov, v závislosti na spoločnosti ako i hľadisku návratnosti procesov plánovanej aktivity.

Myšlienka spätnej väzby by sa mala uplatňovať spôsobom zohľadňujúcim proaktívny spôsob myslenia, ktorý analýzu odchýlok využíva na dosiahnutie významných efektov v ďalšom smerovaní (Vollmuth, H. J. , 1999). Spoľahlivý systém hlásení umožňuje vykonávať presnejšiu kontrolu pri plánovaní a následnej implementácii procesov, umožňuje porovnávanie cieľov so skutočnosťou, odhaľovanie odchýlok skutočnosti od plánu ako i odhaľovanie príčin zistených odchýlok s cieľom, aby v podniku boli využívané také riešenia, ktoré v budúcnosti zabránia vzniku ďalších odchýlok od plánu. Controlling sa potom používa na udržanie pevného smeru, pričom plánovanie a riadenie sú s ním úzko spojené.

Nástroje operatívneho riadenia je nevyhnutné uplatňovať systematicky vo všetkých podnikových procesoch. Podľa Druckera, P. F. (3) nie je možné dosiahnuť ciele v oblasti výkonu, bez schopnosti produkovať tovar v požadovanom množstve, cene, kvalite či v požadovanej dobe.

Takmer v každom podniku sa sleduje a porovnáva ziskovosť jednotlivých produktov či procesov. Vollmuth, H. J. (1999) preto zvyrazňuje úlohu marže ako základu pre stanovenie poplatkov pre predajcov. Marža ako rozdiel medzi výnosmi z predaja a variabilnými nákladmi určuje mieru krytia nákladov a možnosť dosiahnuť pevný zisk. Ten vzniká len v prípade, že súčet všetkých márž predaných výrobkov je vyšší ako fixné náklady v podniku. Preto pre stanovenie marže potrebuje manažment disponovať informáciami o nákladoch na každý výrobok. Splnenie uvedenej požiadavky na informácie by mal umožňovať informačný systém controllingu.

Controllingové aktivity nemožno smerovať len do obchodných procesov. Pre plánovanie predaja a jemu predchádzajúcej výroby sú východiskovým bodom existujúce zdroje, teda technicko-technologické vybavenie firmy, aktuálna pracovná sila, finančný kapitál podniku. Významná je teda i váha technologických procesov a tiež vzájomný vzťah procesov technicko-technologických a ekonomicko-obchodných.

Riadenie procesov v podniku je komplexom nepretržitých porovnávaní skutočnosti a predpokladov, teda systematického sledovania plnenia úloh. Dôležitou úlohou pre manažment je vytvoriť

informačné systémy zjednodušujúce a uľahčujúce riadenie podniku - plánované hodnoty musia byť porovnávané so skutočnými a to v dostatočnom rozsahu a v čo najkratšom intervale, aby tak bolo možné rýchlo odhaliť odchýlky od žiadaného stavu a ich príčiny. Takýto prístup umožní manažmentu vytvoriť podmienky na dosahovanie stanovených cieľov. Ciele musia byť formulované jednoznačne, požiadavkou je ich kvantifikácia. Z potrieb riadenia vyvstáva požiadavka ciele určovať za pomoci konkrétnych hodnotových, naturálnych, prípadne pomerových ukazovateľov tak, aby ich konštrukcia bola prezentovaním informácií v zhutnenej podobe. Využívanie nástrojov operatívneho riadenia za technicko-technologickej podpory vytvára manažmentu možnosť robiť lepšie rozhodnutia. Controlling tak možno označiť za nástroj neustáleho sledovania krátkodobých i dlhodobých cieľov podniku. Aby controlling bol skutočne implementovaný do riadenia podniku, je nutné v podniku paralelne so systémom controllingu kreovať informačný systém. Controlling je budovaný na koncepte tzv. úzkych miest ako najslabších článkov podniku, ktoré by najmä v kritickej situácii ako prvé mohli zlyhať. Ak by nedošlo k odstráneniu týchto úzkych miest, sťažujú sa podmienky ďalšieho podnikania.

Controlling skúma rôzne perspektívy podniku. Prostriedkom je analýza možných budúcich stavov a analýza odchýlok skutočnosti od plánov, ktorá sa vykonáva na základe aktuálnych informácií zo všetkých oblastí podnikania. Z informácií o fungovaní podniku sú selektované tie, ktoré sa dotýkajú financií. Finančný controlling analyzuje prevádzkové náklady na rôznych úrovniach - napr. podľa produktov, procesov, projektov, skupín zákazníkov. Skúma tiež efektívnosť podnikania s ohľadom na využitie ľudského potenciálu, technologických a ďalších zdrojov. V analyzovaných oblastiach podniku musia byť zavedené primerané opatrenia a porovnávanie skutočného stavu so stavom plánovaným. Rozsah informácií, potrebných pre efektívne riadenie spoločnosti je závislý na špecifikách konkrétneho podnikania. Preto by mal byť informačný systém podniku byť v súlade so štruktúrou systému controllingu.

Riadenie podniku sa vykonáva na strategickej i operatívnej úrovni. Cieľom strategického controllingu je analýza strategických medzier, rozdielov medzi požiadavkami trhu a cieľmi podniku. Podporou podnikateľského plánovania je analýza vplyvov diskontinuálnej zmeny podmienok pre rozvoj podnikania. Strategický controlling používa tiež metódu portfólia za účelom vytvorenia optimálneho portfólia podnikových aktivít (hmotných produktov, služieb alebo externých projektov). K jeho definovaniu sa zvyčajne podporne využíva analýza krivky skúseností s cieľom znižovania prevádzkových nákladov vďaka tzv. úsporám z rozsahu.

Manažment podnikov v súvislosti so strategickým riadením musí systematicky uplatňovať metódy strategického riadenia s cieľom predikcie budúceho vývoja. Súčasťou uvedeného by mala byť detekcia a analýza všetkých signálov prichádzajúcich z okolia a prijatie opatrení na obmedzenie kritických miest v ďalšom období.

V čase globalizácie a trhového hospodárstva sú podniky stále viac vystavované konkurenčným tlakom. Je dôležité, aby manažment v relatívne krátkej dobe získal komplexné informácie o bezprostredných ohrozeniach, príležitostiach, slabých a silných stránkach podniku. Úspešné zavedenie a uplatňovanie strategického controllingu môže preto ovplyvniť schopnosť prežitia a prosperovania podnikov v trhovom prostredí, využitie príležitostí na strategickej úrovni umožní im rast a existenciu v nadchádzajúcej budúcnosti.

Z hľadiska prevádzkového riadenia, týkajúceho sa bežných činností podniku je najvýznamnejším nástrojom operatívneho controllingu sledovanie priamych nákladov. Základným predpokladom je

dôsledná evidencia a priradovanie nákladov podnikovým procesom, cieľom optimalizácia veľkosti a štruktúry výroby, objemu predaja a veľkosti marže, s následnou možnosťou vykonávania zmien v motivačnom systéme interného a externého systému podniku.

3 Zameranie controllingu

Obsahom controllingu podľa Vollmutha, H. J. (2004), je orientácia podniku na ciele, na budúcnosť, na prekážky a na trh a zákazníka.

Orientácia na ciele znamená, že podnik by sa mal sústrediť na základné ciele, definované ukazovateľmi umožňujúcimi meranie úspešnosti podnikania. Formulácia cieľov a ich kvantifikácia je úloha pre manažment podniku. Zamestnanci naopak, majú jasne definované očakávania.

Orientácia na budúcnosť umožňuje využiť organizačné znalosti pre rozvoj podnikania a získanie konkurenčných výhod. Podmienkou je včasné spracovanie informácií a zavádzanie prístupov, metód a techník riadenia umožňujúcich predpovedanie budúceho správania podniku. Uvedené je zdôvodnením nevyhnutnosti zlepšenia strategického plánovania ako prostriedku zachovania existencie podniku v dlhodobom horizonte. To si vyžaduje zmenu súčasného myslenia manažmentu, často vychádzajúceho z minulosti na myslenie orientované na budúcnosť. Túto zmenu v myslení uľahčuje zavádzanie strategického controllingu, ktorý úzko súvisí s controllingom prevádzkovým. Pre uvedený spôsob myslenia je potrebná náležitá informačná platforma, zabezpečená v podniku vyhovujúci informačným systémom - informačný systém tak musí nielen poskytovať podrobné informácie o súčasných aktivitách, ale má umožňovať i projekcie budúcich stavov.

Orientácia na úzke miesta umožňuje odstránenie problémov zavedením controllingu prednostne na najslabšie články v podniku. Systémová forma riadenia pokrýva celú mapu procesov v organizácii, ich štruktúru a spoľahlivosť, čo umožňuje identifikáciu úzkych miest. Súčinnosť systému controllingu a informačného systému je tak predpokladom informačnej dostatočnosti potrebnej k smerovaniu podniku k ekonomického rastu.

Orientácia na trh znamená upevnenie orientácie na produkty a efektívne procesy. Konfrontácia s trhom a konkurenciou ponúka možnosť vyskúšať a zlepšiť súčasnú úroveň konkurencieschopnosti procesov a produktov spoločnosti. Informačný systém musí poskytnúť informácie o možnom správaní konkurencie a požiadavkách zákazníkov a tiež informácie potrebné na stanovenie určenie rizika inovácie.

Orientácia na zákazníka znamená zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku dosiahnutím čo najvyššej spokojnosti zákazníkov. Zákaznícky orientované aktivity majú priaznivý vplyv i na produkty, ich kvalitu a efektívnosť výroby. Informačný systém ako podpora controllingu pro-zákaznícky orientovaného musí špecifikovať požiadavky a stupeň uspokojenia zákazníkov.

Controllingový systém ako nástroj efektívneho riadenia využíva a spracúva informácie o externom a internom prostredí podniku. Informačný systém musí preto pracovať súbežne so systémom controllingovým na strategickej i operatívnej úrovni.

Vnútorňý systém hlásení v podniku musí byť nastavený tak, aby spĺňal požiadavky manažmentu podniku v rozsahu a štruktúre informácií a aby umožňoval funkčnosť v podniku implementovaného

controllingového systému. Takéto jednoznačné špecifické kreovanie informačného systému na podmienky podniku sa spája s vyššou nákladovou náročnosťou v porovnaní s alternatívou využívania všeobecne aplikovateľného informačného systému. Aplikácia na konkrétne podmienky podniku nastavených špecifických modulov informačných systémov je predpokladom vytvorenia komplexného informačného systému, ktorý súbežne podporuje ekonomické i technologické procesy. V zmysle uvedeného Bizon – Górecka, J. (2007) odporúča controllingový systém v podnikovej štruktúre postaviť na roveň komplexného informačného systému, s osobitým vyčlenením controllingu strategického a controllingu operatívneho.

Oddelenie operatívneho a strategického controllingu umožňuje potom špecifikovať ciele každého z nich. Strategický controlling je potrebné v súlade so zameraním podnikových strategických cieľov zamerať na trh, trhové príležitosti, odstraňovanie úzkych miest technologických procesov, personálne zabezpečenie podnikových aktivít ako i na problematiku produktivity kapitálu.

U operatívneho controllingu je potrebné jeho orientácia súbežne na ekonomické procesy i technologické procesy.

4 Implementácia systému controllingu v podniku

Zaradenie controllingového útvaru v riadiacej a organizačnej štruktúre podniku vyplýva z úloh, ktoré sú na tento útvar kladené. Vzhľadom k tomu, že úlohy controllingu sú orientované na ciele ekonomické, ako následok dosiahnutia cieľov výrobných, častým prípadom je situácia líniovej podriadenosti výrobo-ekonomickému riaditeľovi. Tento súvis vyplýva zo skutočnosti, že účtovný informačný systém poskytuje základné vstupy pre všetky druhy plánovania, pre operatívne i strategické riadenie.

Výsledkom činnosti controllingového útvaru je sústava podnikových plánov s dôrazom na operatívny ekonomicko-finančný plán. Pri jej zostavovaní controllingový útvar vychádza z analýzy trhu, zároveň disponuje informáciami o vnútornom prostredí. Sústava podnikových plánov potom predstavuje program predaja a cenových zmien, plán nákladov a finančných výsledkov. Útvar prostredníctvom vykonaných analýz detekuje faktory zmien zisku z predaja, zmeny súvahy a vývoj kľúčových ekonomických ukazovateľov, finančnej situácie, bodu zratu a prevádzkovej efektívnosti, cash flow. Významným strategickým výstupom činnosti oddelenia je plán investícií či plán reštrukturalizácie výroby.

Na zostavenie strategických plánov controllingový útvar využíva viacero metód, umožňujúcich vykonanie komplexnej analýzy podmienok podnikania, k najčastejšie využívaným patrí SWOT analýza, analýza portfólia či analýza trhu hlavných produktov.

Informačnou podporou controllingového útvaru je banka dát tvorená informačným systémom podniku. Jeho vytvorenie môže byť riešené alternatívne – využitím softvérového riešenia na báze čiastkových modulov, s väčšou, či menšou možnosťou špecifikácie na konkrétne podmienky podniku (špičkové softvéry dávajú možnosť vykonávať špecificky požadované analýzy a modelovať alternatívne budúce stavy podniku, prirodzenou podmienkou je rýchlosť a kvalita spracovania dát).

Významnou úlohou controllingu je riadenie nákladov. Zložitost' problematiky spočíva v skutočnosti, že tieto v rôznych organizačných zložkách podniku. Analýza príspevku jednotlivých organizačných zložiek podniku na výsledný efekt podniku umožňuje presnú konštrukciu štruktúry nákladov a

celkovej nákladovej náročnosti výroby. Na báze rozpočtu nákladovej náročnosti materiálu, pracovnej sily a režijných nákladov je tvorený rozpočet nákladovej náročnosti vstupov hlavného i vedľajšieho produktu, rozpočet nevýrobných nákladov a celkový rozpočet. Rozpočty nepriamych nákladov (manažment, predaj, marketing, reklama, nákup, kontrola kvality) sú tvorené v miestach ich pôvodu.

Pre potreby strategického riadenia nevyhnutnou je informovanosť manažmentu o trhoch, konkurencii a produktoch. Úlohou controllingového útvaru je skúmať trh a poskytovať tieto informácie riadiacemu stupňu. Získané informácie slúžia ako vstupy pri spracovaní strategického plánu.

Treťou oblasťou analýz vykonávaných controllingovým útvarom je analýza produktov, závery ktorej sa dotýkajú ziskovosti produkcie, napomáhajú k odstráneniu výroby stratových produktov. Zúženie výrobného portfólia vyžaduje recipročné zvýšenie ziskovosti iných produktov. Definovať, aký je vhodný sortiment produktov, v ktorej fáze životného cyklu sa vyrábané produkty nachádzajú, posúdiť trend vývoja na príslušných umožňuje využitie niektorej z metód analýzy portfólia, napr. BCG matica. Výsledkom použitia metódy je stanovenie výhodnosti investície a stratégie pre zlepšenie postavenia podniku v budúcnosti. Analýza možností samotnému podniku umožní transparentným spôsobom vymedzenie trhovej sily podniku a jeho porovnanie s konkurenciou.

Menej úspešná implementácia controllingu do podnikových štruktúr v uvedenej súvislosti je následkom absencie spolupráce zložiek vrcholového vedenia s nižšími riadiacimi úrovňami, ako i nedostatkom komunikácie na konkrétnom riadiacom stupni, najmä medzi odborními controllingu a marketingu, rovnako ako s výrobnými závodmi.

Zlepšenie výrobné-ekonomických ukazovateľov prejavujúcich sa napr. rastom produktivity práce môže mať pôvod v organizačných zmenách (znižovanie zamestnanosti), tiež tak môže byť efektom plánovania, úspor v spotrebe materiálov, modernizácii podniku a lepšom využívaní strojového parku. Objektívny a racionálny plán je konštrukciou projekcií aktivít podniku. Nereálnosť projekcií je následkom vykonávania štúdií o vlastných výrobkoch nesprávne zameraných na súčasný stav pri absencii vykonania a využitia analýzy životného cyklu výrobku. Takáto analýza by umožnila presne určiť fázy životného cyklu výrobku (uviedenie, rast, zrelosť a pokles), tiež predpokladať vývoj tržieb a zisku v jednotlivých fázach životného cyklu výrobku. Poznanie životného cyklu výrobku umožňuje určiť spôsoby, ako získať konkurenčnú výhodu výberom vhodnej stratégie pre portfólio podnikových produktov v rôznych segmentoch trhu. Spracovanie analýzy trhu zahŕňa analýzu faktorov konkurencieschopnosti podniku či výrobku.

Pri správnom strategickom riadení je potrebné brať do úvahy výsledky scenárov, ktoré môžu inovatívne zefektívniť fungovanie spoločnosti. V podnikovej praxi plánovanie budúcnosti možno považovať za dôsledné, ak toto alternuje minimálne dva scenáre – optimistický a pesimistický. Spracovanie pesimistického scenára spolu s analýzou rizík umožňuje podniku analyzovať alternatívy možných budúcich stavov podniku. Analýzu rizík je potrebné vykonať komplexne vo viacerých oblastiach podnikových aktivít, prednostne v logistike, v samotnej výrobe, na vstupoch i výstupoch výrobného procesu v rozsahu riadenia dodávateľsko-odberateľských vzťahov, pri určovaní strategických medzier.

5 Záver

Výsledkom implementácie controllingu do podnikovej praxe je orientácia riadenia na postupy založené na plánovaní, riadení a podávaní správ. Proces implementácie možno potom popísať ako časovo a logickú následnosť krokov:

Podpora procesu riadenia spočíva v dostupnosti včasných a vhodným spôsobom konštituovaných informácií. Preto nevyhnutnou podmienkou je zavedenie kontinuálneho systému zberu a spracovania prevádzkových informácií zotriedených v čiastkových moduloch zodpovedajúcich špecifikám konkrétneho subjektu.

Implementácia systému controllingu nie je všeliekom, avšak vytvára predpoklady na dosiahnutie podnikových cieľov. Nástrojom k dosiahnutiu uvedeného je reálne využívanie v podniku vytvorenej banky dát v procese operatívneho ale i strategického riadenia. Riadiť o. i. znamená koordinovať činnosť všetkých organizačných zložiek ale tiež rôzne podnikové zámery za podmienky vytvorenia rovnovážneho stavu s výhradou vzájomnej závislosti. Riadením je treba rozumieť tiež systematické zisťovanie odchýlok od základných línií. Preventívne reakcia na zistené odchýlky znižuje riziko nesprávnych rozhodnutí a zvyšuje pravdepodobnosť úspechu.

Systém controllingu bude plniť svoju funkciu, ak proces riadenia bude založený na princípe spätnej väzby a súčasne bude uvažovať dopredným spôsobom. Uvedený prístup umožní podnikovému manažmentu odhaliť prípadné hrozby, pravdepodobné odchýlky a skreslenia.

Ak takýmto spôsobom controlling zvýrazňuje význam informácie, rozhodujúcou podmienkou pri jeho uplatňovaní je existencia vhodne konštruovanej, kontinuálne aktualizovanej a predovšetkým riadiacim stupňom využívanej banky dát. Prekážkou pri dosahovaní cieľov môže byť nedostatočná komunikácia medzi jednotlivými organizačnými jednotkami. Preto možno vysloviť požiadavku technickej podpory procesu rozhodovania a riadenia spradmetnenej vo vhodným počítačovom a informačnom systéme, pri zodpovedajúcej štruktúre informačných kanálov. Vzhľadom na neustále meniace sa interné i externé prostredie je požiadavka na pružnosť controllingového i informačného systému podniku, s prihliadnutím na jeho štruktúru, plánovaný objem aktivít, charakter a vzájomné vzťahy organizačných zložiek, či zadefinovanie nákladových stredísk, ktoré tvoria základ pre výpočet odchýlky skutočnosti od požadovaného stavu.

Literatúra

- [1] Bizon-Górecka, J.: Modelowanie struktury systemu zarzadzania ryzykiem w przedsiebiorstwie – ujęcie holistyczne. In: Studia i materialy polskiego stowarzyszenia zarzadzania wiedza. Bydgoszcz. 2008. S. 37-46. ISBN 1732-324X
- [2] CIMA: Manažerske účtovníctvo. Oficiálna terminológia. Bratislava: Iura Edition. 2004. ISBN 80-89047-59-9
- [2] Drucker P.F.: The essential Drucker/selections from the management works of Peter F. Drucker.. New York : Harper Collins Publishers, 2001. 358 s. ISBN 0066210879
- [3] Gurčík, Ľ.: Podnikateľská analýza a kontroling. Nitra: SPU. 2001. ISBN 80-7137-958-1
- [4] Hrádecký, M., Lanča, J., Šiška, L.: Manažerské účtovníctví. MU ESF. 2006. ISBN 80-210-4212-5
- [5] Sedlák, M.: Manažment. Bratislava: Ekonómia. 2001. ISBN 80-89047-18-1

- [6] Vollmuth, H. J.: Controlling. Novy nástroj řízení. Praha: Profess Consulting. 1999. ISBN 80-85235-54-4.
- [7] Vollmuth, H. J.: Nástroje controllingu od A do Z. Praha: Profess Consulting. 2004, 360 s. ISBN 80-7259-032-4

Kontakt na autorov:

Ing. Monika Daňová, PhD.

Ing. Jana Fabianová, PhD.

Ústav ekonomickej a logistickej bezpečnosti

Vysoká škola Bezpečnostného manažérstva v Košiciach

Košťova 1

040 01 Košice

Slovenská republika

monika.danova@vsbm.sk, jana.fabianová@vsbm.sk,

www.vsbm.sk

Krátka informácia o autoroch:

Ing. Jana Fabianová, PhD. Je absolventkou Strojníckej fakulty TU v Košiciach, kde absolvovala II. a III. stupeň vysokoškolského štúdia. Piaty rok pôsobí ako odborný asistent na Ústave ekonomickej a logistickej bezpečnosti VŠBM v Košiciach. Odborne sa profiluje na problematiku ekonomickej bezpečnosti malých ekonomických subjektov.

Ing. Monika Daňová, PhD. Je absolventom Prevádzkovoekonomickej fakulty SPÚ v Nitre. Od 1994 pôsobila ako odborný asistent na FEM SPÚ v Nitre. V súčasnosti pôsobí štvrtý rok ako odborný asistent na Ústave ekonomickej a logistickej bezpečnosti VŠBM v Košiciach s odbornou profiláciou na environmentálnu a ekonomickú bezpečnosť.

**„VIRTUAL & INTERNATIONAL“ AKO VÝCHODISKÁ KOMUNIKÁCIE VO VYSOKOŠKOLSKOM
PROSTREDÍ**
„VIRTUAL & INTERNATIONAL“ AS DETERMINANTS OF COMMUNICATION IN HIGHER EDUCATION

Štefan ŽÁK, Denisa ČIDEROVÁ

Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave

Anotácia: *Virtualizácia a internacionalizácia sa stali kľúčovými súčasťami komunikačnej kampane progresívnych vysokoškolských inštitúcií v reakcii na čoraz intenzívnejšiu konkurenciu v oblasti vzdelávania. Rýchly vývoj informačných a komunikačných technológií vytvára nový potenciál i výzvu v interakcii s tzv. stakeholders vrátane tzv. generácie Y – social media knowledge workers. Predpokladom úspechu vysokoškolských inštitúcií na trhu vzdelávania a akceptácie vo vzťahu k trhu práce je vytvorenie „student-friendly“ ponuky vzdelávania s „job-friendly“ profilom absolventa. Aktuálne krízové obdobie a evalvácia dosiaľ aplikovaných prístupov v rámci intenzívnej diskusie o formovaní a financovaní priorít v oblasti vzdelávania na európskej úrovni dodáva našim úvahám v predkladanom príspevku zásadný impulz.*

Abstract: *Virtualisation and internationalisation have become integral components of the communication campaign of progressive higher education institutions as a reaction to intensifying competition in the field of education. Rapid development of information and communication technologies represents new potential as well as challenge in interaction with the so-called stakeholders including the so-called Y generation – social media knowledge workers. The key to success of higher education institutions on the education market and acceptance with regard to the job market is the creation of a „student-friendly“ educational offer with a „job-friendly“ profile of a graduate. Current critical era and ongoing evaluation of previously applied approaches in the framework of intensive discussion about shaping and financing of priorities in education on the European level provide our reflections in this paper with crucial impetus.*

Kľúčové slová: *vzdelávanie, network(ing) a mobilita, komunikácia, stakeholder, internacionalizácia*

Keywords: *education, network(ing) and mobility, communication, stakeholder, internationalisation*

Afiliácia ku grantu:

- 1 Vysoké školy ako zdroj posilňovania občianskej spoločnosti v susednej Ukrajine; Slovensko – sprostredkovateľ na ceste ukrajinských akademikov do nového európskeho univerzitného priestoru SAMRS/2009/07/18.
- 2 Visegrad Scholarship Program – Scholarship Program for Ukrainian Students (51100563 a 51100634).

Východiská internacionalizácie

Závery Rady (Európskej únie – pozn. autorov) z 11. mája 2010 o internacionalizácii vysokoškolského (VŠ) vzdelávania definujú pojem **internacionalizácia** ako *rozvoj činností medzinárodnej spolupráce medzi inštitúciami vysokoškolského vzdelávania v EÚ a v tretích krajinách* (10, 2010/12).

Podľa údajov OECD a UNESCO Institute for Statistics sa internacionalizácia kvantitatívne zvýšila z 0,8 mil. študentov evidovaných v inštitúciách VŠ vzdelávania mimo krajín ich pôvodu v roku 1975 na 3,7 mil. v roku 2009 (6, 2011/320), pričom v absolútnych číslach pochádza najväčší počet študentov zo zahraničia z Číny, Indie a Južnej Kórey (6, 2011/318).

Zatiaľ čo sa v rámci nadpriemerného podielu študentov zo zahraničia v percentuálnom vyjadrení na najvyšších priečkach v roku 2009 spomedzi členských štátov OECD umiestnili Austrália, Veľká Británia, Rakúsko, Švajčiarsko, Nový Zéland, Belgicko a Írsko, v rámci podpriemerného podielu v percentuálnom vyjadrení figurovali na najnižších miestach v rovnakom roku Čile, Poľsko, Estónsko, Slovinsko, Nórsko, Portugalsko a **Slovenská republika** (6, 2011/326).

Hoci sa percentuálne vyjadrený trhový podiel **Slovenskej republiky** medzi štátmi OECD vo vzťahu k počtu študentov zo zahraničia v roku 2008 (0,2 %) v porovnaní s rokom 2000 (0,1 %) zdvojnásobil (4, 2011/52-53), **Slovensko** figurovalo v roku 2008 na poslednom mieste na základe údajov dostupných za členské štáty EÚ (údaje neboli zverejnené v prípade Grécka, Luxemburska a Malty – pozn. autorov) v percentuálnom vyjadrení priamych verejných (0,62 %) a súkromných (0,44 %) investícií do VŠ vzdelávania ako % HDP krajiny (5, 2011/4).

Všetky členské štáty EÚ čelia napriek značným rozdielom rovnakým typom problémov, ktoré viedli Európsku komisiu k príprave stratégie zameranej na modernizáciu VŠ vzdelávania ako hnaciu silu konkurencieschopnosti, inovácií, sociálnej súdržnosti, hospodárskeho rastu a zamestnanosti v Európe. V rozpočtovom období EÚ na roky 2007-2013 bolo do oblasti vzdelávania a odbornej prípravy (vrátane mobility programov) alokovaných skoro 7 mld. EUR (1, 2011/3), avšak v rozpočtovom období Únie na roky 2014-2020 Európska komisia navrhuje vyčleniť o 73 % viac, teda vyše 15 mld. EUR, v záujme takmer zdvojnásobenia aktuálne 400.000 príjemcov grantov EÚ z radov študentov, pedagógov a výskumných pracovníkov na štúdium a odbornú prípravu v zahraničí (9, 2010/1).

Internacionalizácia Ekonomickej univerzity v Bratislave

Ekonomická univerzita v Bratislave má v súčasnosti viac ako 200 dohôd s partnerskými univerzitami v rámci programu ERASMUS a ďalších 65 rámcových a iných dohôd so zahraničnými univerzitami z rôznych krajín sveta, študijný program 1. stupňa štúdia s dvojitém diplomom a študijné programy 2. stupňa štúdia s dvojitém diplomom vyučované v cudzích jazykoch, pričom každoročne poskytuje domácim a zahraničným študentom vyše šesť desiatok predmetov v cudzích jazykoch. Prehľad jej hlavných úloh v roku 2011 v oblasti medzinárodných vzťahov uvádza nasledujúci box 1.

Box 1: Prehľad hlavných úloh Ekonomickej univerzity v Bratislave v roku 2011 v oblasti medzinárodných vzťahov

– Inicovať a podporiť medzinárodnú spoluprácu pri tvorbe a realizácii spoločných študijných

programov

a medzinárodných projektov.

- Zabezpečiť aktívnu účasť EU v Bratislave na činnosti medzinárodných akademických asociácií a iných organizácií a podporiť snahy o dosiahnutie medzinárodnej akreditácie, resp. evalvácie.
- Zlepšiť propagáciu EU v Bratislave vo vzťahu k zahraničiu.
- Vypracovať strategický zámer pre oblasť medzinárodné vzťahy.
- Zabezpečiť vysielania študentov, učiteľov a zamestnancov do zahraničia a prijímanie zahraničných študentov, učiteľov a zamestnancov na EU v Bratislave v rámci programu ERASMUS, CEEPUS a iné.

Prameň: EKONÓM – Mimoriadne číslo vydané pri príležitosti slávnostnej inaugurácie rektora a dekanov fakúlt Ekonomickej univerzity v Bratislave 15. marca 2011, EKONÓM – Informačný spravodajca Ekonomickej univerzity v Bratislave, roč. XVI, marec 2011, s. 4.

„Virtual & International“ v komunikácii Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave

Vzhľadom na skutočnosť, že *celosvetová súťaž o zabezpečenie čoraz väčšieho podielu mobilnej medzinárodnej populácie študentov je stále väčšou výzvou, keďže ostatní svetoví partneri tiež aktívne presadzujú stratégie na podporu otvorenia svojich inštitúcií vysokoškolského vzdelávania širšiemu svetu a na prítiahnutie najväčších talentov* (10, 2010/13), Rada EÚ vyzvala členské štáty Únie, aby podporovali medzinárodnú kultúru v rámci inštitúcií VŠ vzdelávania, zvýšili ich medzinárodnú príťažlivosť, ako aj podporovali ich globálnu dimenziu a povedomie o sociálnej zodpovednosti. Nasledujúci box 2 obsahuje prehľad vybraných úloh Obchodnej fakulty na rok 2011.

Box 2: Prehľad vybraných úloh Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave na rok 2011

LÍDERSTVO A EXCELENTNOSŤ

Dlhodobým zámerom rozvoja Obchodnej fakulty EU v Bratislave je vytvoriť z fakulty vzdelávaciu inštitúciu, s ktorou sa v budúcnosti budú spájať dva neoddeliteľné pojmy: **líderstvo** a **excelentnosť**. Líderstvo ako schopnosť byť vzorom pre ostatných a excelentnosť ako schopnosť vykonávať svoju prácu jedinečne a zároveň kvalitnejšie ako stanovuje norma v danej oblasti. Strategickým cieľom fakulty je stať sa do roku 2019 **lídrom** v oblasti poskytovania vzdelávania v oblasti obchodu, marketingu a cestovného ruchu v regióne strednej a východnej Európy a centrom **excelentného** výskumu európskeho formátu na poli obchodno-vedných disciplín. Pre úspešné naplnenie tohto cieľa sa bude orientovať úsilie zamestnancov, študentov a vedenia fakulty na podporu a rozvoj siedmych kľúčových oblastí: **komunikácie, kvality, kvalifikačného rastu, kariéry, kooperácie, kompetencií a kreativity.**

V najbližšom období sa líderstvo, excelentnosť a rozvoj uvedených siedmych prioritných oblastí dostanú do centra pozornosti v každej z piatich ťažiskových činností na fakulte:

VZDELÁVANIE

Lídrom v poskytovaní ekonomického vzdelávania sa fakulta stane za predpokladu, že bude ponúkať atraktívne a kvalitné študijné programy, ktorých absolventi budú nadpriemerne uplatniteľní v praxi. Preto sa v oblasti vzdelávania snahy budú upriamovať najmä na:

- uskutočnenie dôkladnej obsahovej revízie učebných plánov s cieľom odstrániť tematické duplicity, inovovať a obsahovo aktualizovať učebné predmety s cieľom zvýšiť orientáciu na prax,

- podporu inovatívnych spôsobov výučby založených na interaktivite a individuálnom prístupe a intenzívne využívanie blokového systému výučby a projektové vyučovanie,
- vybudovanie Centra e-learningových programov ,
- spracovanie funkčného systému evidencie priamej a nepriamej pedagogickej činnosti, ktorý by komplexne obsahoval aktivity vykonávané tvorivými zamestnancami,
- podporu rozvoj pedagogických pracovísk mimo Bratislavy a výraznejšie ich profilovať ako strediská celoživotného vzdelávania.

VEDA a VÝSKUM

Snaha vytvoriť z fakulty centrum excelentného výskumu európskeho formátu bude v oblasti vedy a výskumu zameraná najmä na:

- spracovanie dlhodobej koncepcie rozvoja vedy a výskumu na fakulte,
- vytvorenie efektívneho systému transferu poznatkov vedy a výskumu do pedagogického procesu a do hospodárskej praxe,
- vytvorenie Centra projektovej podpory,
- systematizáciu podávania medzinárodných vedecko-výskumných a akademických projektov,
- implementáciu komplexného informačného systému na evidenciu a prezentáciu výskumných a akademických projektov,
- vytvorenie podmienok na vybudovanie centra excelentnosti výskumu v oblasti obchodno-vedných disciplín.

ZAHRANIČNÉ VZŤAHY

Zahraničné vzťahy fakulty možno vnímať z viacerých uhlov pohľadu. Tým prvým je internacionalizácia vzdelávania prostredníctvom podpory zahraničných mobilít študentov a pedagógov formou študijných a prednáškových pobytov a pracovných stáží. Druhý uhol pohľadu sa týka podpory pôsobenia zahraničných profesorov v pedagogickom procese na fakulte. Hlavné úlohy pre najbližšie obdobie budú smerovať na:

- zefektívnenie procesu informovania, výberu uchádzačov a uznávania dokladov v rámci zahraničných študijných pobytov a pracovných stáží,
- zintenzívnenie zahraničných mobilít interných doktorandov fakulty,
- vytvorenie materiálnych a finančných podmienok na podporu pôsobenia zahraničných profesorov na fakulte,
- akreditáciu a personálne zabezpečenie študijného programu druhého stupňa v anglickom jazyku a vytvoriť podmienky na akreditáciu študijného programu tretieho stupňa v anglickom jazyku,
- etablovanie fakulty v medzinárodných vzdelávacích a výskumných sieťach.

ROZVOJ

Nevyhnutnými podmienkami úspešného rozvoja fakulty v najbližšom období budú podpora kvalifikačného rastu, modernizácia a obnova materiálneho a technického vybavenia fakulty a intenzívna spolupráca s hospodárskou praxou. Preto sa snaženie vedenia fakulty bude orientovať na:

- rekonštrukciu a modernizáciu tovaroznaleckých laboratórií, počítačových učební a sietí,
- dobudovanie fakultnej multifunkčnej multimedialnej miestnosti,
- revitalizáciu vybraných prednáškových a seminárnych učební v budove Výučba V1,
- vytvorenie funkčného Klubu absolventov Obchodnej fakulty,
- vytvorenie Centra kariérneho poradenstva Obchodnej fakulty,
- spracovanie projektu na vytvorenie inkubátora start up / spin-off firiem.

VZŤAHY S VEREJNOSŤOU

Pre etablovanie sa fakulty ako úspešnej vzdelávacej inštitúcie je nutné venovať zvýšenú pozornosť

vytváraniu, rozširovaní a upevňovaní vzťahov medzi fakultou a subjektami vplývajúcimi na jej existenciu. Prioritami budú:

- spracovanie stratégie internej a externej komunikácie fakulty,
- redizajn internetovej stránky fakulty na živý, dynamický, aktuálny a informačne bohatý portál,
- vytvorenie fakultného elektronického časopisu a spracovanie multimediálneho DVD o fakulte,
- obnovenie slávnostnej atmosféry beanie a imatrikulácie,
- zintenzívnenie využívania akademických slávností, dní otvorených dverí a iných aktivít fakulty na jej zviditeľnenie,
- etablovanie fakulty v elektronických sociálnych sieťach.

Najdôležitejšou úlohou vedenia fakulty v najbližšom období bude vytvoriť pozitívne motivujúcu akademickú atmosféru pre tvorivých zamestnancov a študentov v každej z hlavných činností fakulty a premeniť Obchodnú fakultu EU v Bratislave na atraktívnu vzdelávaciu inštitúciu, ktorá bude lídrom v poskytovaní ekonomického vzdelávania a centrom excelentného výskumu v regióne strednej a východnej Európy.

Prameň: EKONÓM – Mimoriadne číslo vydané pri príležitosti slávnostnej inaugurácie rektora a dekanov fakúlt Ekonomickej univerzity v Bratislave 15. marca 2011, EKONÓM – Informačný spravodajca Ekonomickej univerzity v Bratislave, roč. XVI, marec 2011, s. 8-9.

V nadväznosti na horeuvedené:

- *zefektívnenie procesu informovania, výberu uchádzačov a uznávania dokladov v rámci zahraničných študijných pobytov a pracovných stáží,*
 - *zintenzívnenie zahraničných mobilít interných doktorandov fakulty,*
 - *etablovanie fakulty v medzinárodných vzdelávacích a výskumných sieťach,*
 - *spracovanie stratégie internej a externej komunikácie fakulty a*
 - *redizajn internetovej stránky fakulty na živý, dynamický, aktuálny a informačne bohatý portál,*
- sa princípy „*virtual & international*“ odzrkadľujú v prierezovej koncepcii komunikácie Obchodnej fakulty so zainteresovanými stranami (tzv. *stakeholders*), medzi ktorými zohráva dôležitú úlohu tzv. *generácia Y – social media knowledge workers*, z hľadiska možností internacionalizácie v nasledujúcej štruktúre:

- **Štipendijné a grantové schémy**

Keďže v súčasnosti získava koncepcia virtuálnych komunít opäť na význame, Obchodná fakulta v spolupráci s *Universidad de Complutense Madrid* a *Euro-Mediterranean University Institute – campus Malta* organizuje v kontexte Národného štipendijného programu SR a Týždňa vedy SR (7.-11. 11. 2011) workshop **Ever closer Union?**. Zámerom workshopu je popularizácia nových poznatkov z oblasti výskumu nových foriem komunikácie v kombinácii s vývojom európskej integrácie, pričom tejto téme venuje v rámci medzinárodnej vedeckej konferencie **Znalosti pro tržní praxi 2011** bližšiu pozornosť príspevok Fernando CHECA GARCÍA – Denisa ČIDEROVÁ: REFLECTIONS ON EU AFFAIRS IN SOCIAL MEDIA.

- **Mobility**

- *Outgoing*

- ↳ Študenti

- ↳ Pedagógovia

- ↳ Zamestnanci
- *Incoming*
 - ↳ Študenti
 - ↳ Pedagógovia
 - ↳ Zamestnanci
- **CIDD Network**

Ekonomická univerzita v Bratislave je členom Consortium of International Double Degrees (CIDD), ktoré pripravuje študentov na **globálne ekonomické prostredie** a podporuje akademickú mobilitu, spoluprácu medzi VŠ inštitúciami s hospodárskou praxou i VŠ inštitúciami navzájom.
- **UAS7 Network**

Obchodná fakulta systematicky spolupracuje s viacerými vysokoškolskými inštitúciami zoskupenými v rámci UAS7 Network, ktorých spoločným cieľom je posilnenie spoločného potenciálu v oblasti výučby, výskumu, vedecky a organizačne orientovaného transferu poznatkov v snahe o presadzovanie strategických cieľov i v záujme dosahovania vysokej miery **excelentnosti**.
- **EFMD Network**

Ekonomická univerzita v Bratislave je členom European Foundation for Management Development (EFMD), ktoré predstavuje fórum orientované na informovanosť, výskum, **networking**, inovácie a výmenu osvedčených skúseností v oblasti rozvoja manažmentu.
- **Networking Young Scientists on the Move**

V kontexte iniciatívy Európskej komisie *Mládež v pohybe* a *Hlavných úloh Ekonomickej univerzity v Bratislave v roku 2011 v oblasti medzinárodných vzťahov* pripravuje Obchodná fakulta rozvoj spolupráce v zmysle princípov „*virtual & international*“ pod názvom **Networking Young Scientists on the Move**.
- **Európsky rok**
 - *Európsky rok dobrovoľníctva 2011*

V kontexte Európskeho roka dobrovoľníctva 2011 a Týždňa vedy SR (7.-11. 11. 2011) organizuje Obchodná fakulta workshop **European Year of Volunteering 2011**, ktorého zámerom je rozšírenie povedomia o rozsahu a význame dobrovoľníctva v spoločnosti, ale aj výmena osvedčených skúseností, pričom medzinárodné a multikultúrne akademické prostredie je vhodnou platformou podporujúcou iniciatívu študentov.
 - *Európsky rok aktívneho starnutia a solidarity medzi generáciami 2012.*

Záver

Krédom Ekonomickej univerzity v Bratislave je, že na to, aby boli internacionalizácia a kvalita súčasťou každodenného života univerzity, musia byť v myslení a konaní všetkých. Závery viacerých panelov (*Internacionalizácia ako nástroj na posilnenie kvality vzdelávania a výskumu*, Bratislava 13. 12. 2010; *Learning mobility in higher education – Trends, approaches and challenges*, Praha 6.-7. 10. 2011; *Mládež v pohybe* s panelmi *Kvalita vysokoškolského vzdelávania a atraktivita Slovenska pre*

zahraničie a Mobilita ako nástroj rozvoja kompetencií vysokoškolských študentov, Bratislava 18. 10. 2011) naň nadväzujú.

Podľa Thomasa Sattelbergera bude riadenie v roku 2025 o „*vytváraní sietí a prepojení vo virtuálnom a vzdialenom prostredí, pričom manažéri budú pôsobiť ako tí, čo poskytujú podporu a vytvárajú priestor*“ (7, 2011/14) – princípy „*virtual & international*“ v komunikácii Obchodnej fakulty v okruhu tzv. *stakeholders*, teda nielen vo vzťahu ku *generácii Y – social media knowledge workers*, majú preto svoje nezastupiteľné miesto.

Literatúra

- [1] An EU strategy for modernising higher education – Questions and Answers, MEMO/11/615, Brussels, 20.9.2011.
- [2] BÁRÁŇOVÁ-ČIDEROVÁ, D. – MAYER, P. Knowledge transfer in higher education quality management: the case of Germany and Slovakia. In *Studia commercialia Bratislavensia : scientific journal of Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava*. Bratislava: Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2010. ISSN 1337-7493, 2010, roč. 3, č. 9, s. 18-34.
- [3] EKONÓM – Mimoriadne číslo vydané pri príležitosti slávnostnej inaugurácie rektora a dekanov fakúlt Ekonomickej univerzity v Bratislave 15. marca 2011, EKONÓM – Informačný spravodajca Ekonomickej univerzity v Bratislave, roč. XVI, marec 2011.
- [4] EUROPEAN COMMISSION. COMMISSION WORKING DOCUMENT on recent developments in European high educations systems SEC(2011) 1063 final, Brussels, 20.9.2011 accompanying the document COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS supporting growth and jobs – an agenda for the modernisation of Europe’s higher education systems {COM(2011)567 final}
- [5] Modernising higher education – facts and figures, MEMO/11/613, Brussels, 20.9.2011.
- [6] OECD. Education at a Glance 2011 – OECD Indicators. Paris: OECD, 2011.
- [7] SATTELBERGER, T. Business education 2025: what’s in store. EFMD Global focus, Volume 05, Issue 03 2011, s. 10-14.
- [8] ŠUCHA, V. Aby univerzita mala dušu. Bratislava: VEDA – Vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied, 2010.
- [9] Tlačová správa Európskej komisie: Vyčlenením ďalších finančných prostriedkov na vzdelávanie, mládež a tvorivosť sa podľa Komisie podporí tvorba pracovných miest, IP/11/857, Brusel, 11.7.2011.
- [10] Závery Rady z 11. mája 2010 o internacionalizácii vysokoškolského vzdelávania, (2010/C 135/04). Úradný vestník Európskej únie C 135, 26.5.2010, s. 12-14.
- [11] ŽÁK, Š. Význam výskumu ako východiska pre aktivity v rámci interných public relations. In *Obchod a marketing 2009 : zborník vedeckých statí vydaný pri príležitosti 40. výročia vzniku Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2839-9, s. 156-164. VEGA 1/4600/07.

Kontakt na autorov:

Ing. Štefan Žák, PhD.

Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave

Dolnozemska cesta 1

852 35 Bratislava

Slovenská republika

email: dekan.of@euba.sk

<http://www.obchodnafakulta.sk/>

doc. Ing. Denisa Čiderová, PhD., M.A.

Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave

Dolnozemska cesta 1

852 35 Bratislava

Slovenská republika

email: international.of@euba.sk

<http://www.obchodnafakulta.sk/>

Krátka informácia o autoroch:

Ing. Štefan ŽÁK, PhD.

Po absolvovaní vysokoškolského štúdia na Obchodnej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave na nej úspešne absolvoval aj doktorandské štúdium vo vednom odbore Odvetvové a prierezové ekonomiky, špecializácia Ekonomika obchodu a priemyslu. Vo svojej vedecko-výskumnej činnosti a rozsiahlej projektovej spolupráci sa prioritne sústreďuje na oblasť marketingového výskumu, spotrebiteľského správania a aplikovaného marketingu.

Štefan Žák vykonával v rokoch 2007 až 2011 funkciu prodekana pre vzdelávanie a súčasne štatutárneho zástupcu dekana. V súčasnosti je dekanom Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave a predsedom Vedeckej rady Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave, ako aj členom Vedeckej rady Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici.

doc. Ing. Denisa ČIDEROVÁ, PhD., M.A.

Po absolvovaní vysokoškolského štúdia na Obchodnej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave na nej úspešne absolvovala aj doktorandské štúdium vo vednom odbore Svetová ekonomika, špecializácia Svetová ekonomika. Vo svojej vedecko-výskumnej činnosti a rozsiahlej projektovej spolupráci sa prioritne sústreďuje na oblasť európskej integrácie z pohľadu jej fungovania a rozširovania v geopolitickom a geoekonomickom kontexte i aplikovanej medzikultúrnej komunikácie.

Denisa Čiderová je od roku 2007 prodekanou Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave pre zahraničné vzťahy a členkou Vedeckej rady Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave. Vzhľadom na prepojenosť agendy kvality s portfóliom zahraničných vzťahov pôsobí tiež v pozícii prodekana – zmocnenca pre kvalitu.

VIRTUÁLNÍ KNIHOVNA JINAK: BIBLIOTHECA ECONOMICA
VIRTUAL LIBRARY IN ANOTHER WAY: BIBLIOTHECA ECONOMICA

Antonie DOLEŽALOVÁ

Katedra institucionální ekonomie

Národohospodářská fakulta

VŠE Praha

Anotace: *Konferenční příspěvek se zaměřuje na představení nové metody ve výuce dějin ekonomického myšlení na Národohospodářské fakultě VŠE v Praze. Je výsledkem spolupráce mezi Centrem inforamčních a knihovnických služeb VŠE v tradiční výuce. Výsledky studentské práce se prakticky hned stávají součástí virtuální knihovny Bibliotheca economica. Výsledkem projektu je knihovnické zpracování a digitalizace ekonomické literatury vzniklé před rokem 1948. Celý projekt exkluzivně podporuje ČSOB*

Abstract: *The conference paper aims to introduce a new method of teaching the history of Czech economic thinking, employed at the Faculty of Economics and Public Administration at The University of Economics in Prague. It is being presented in co-operation with the Centre of Information and Librarian Services at the University of Economics. The university seminars undertaken as part of this new approach to teaching result in student papers, which are automatically added to the virtual library 'Bibliotheca economica', thus providing a valuable archive. This is a mutual project of the above mentioned institutions. Its aim is to categorize and digitize economic literature published prior to year 1948. This undertaking is generously being sponsored solely by the Czechoslovak Trade Bank (CSOB)*

Klíčová slova: *Bibliotheca economica, digitalizace, ekonomické myšlení, virtuální knihovna*

Keywords: *Bibliotheca economica, digitisation, economic thinking, virtual library*

1 Úvod

Cílem následujícího příspěvku je představit společný projekt Národohospodářské fakulty a Centra informačních a knihovnických služeb Vysoké školy ekonomické v Praze pro katalogizaci a digitalizaci ekonomické literatury, vydané před rokem 1948. Projekt má dvě hlavní specifika. Za první, digitalizace je prováděna za exkluzivní podpory od soukromého subjektu – banky ČSOB. Za druhé, digitalizaci provádí vysokoškolská knihovna ve spolupráci se studenty semináře, který je na VŠE akreditovaným předmětem.

Vysoká škola ekonomická, přesněji její knihovna CIKS, přechovává několik tisíc prací více než stovky českých národohospodářů, stovky děl předních zahraničních ekonomů z předminulého a počátku minulého století, desítky svazků dobových encyklopedií, ucelené ročníky několika desítek

odborných časopisů. Jsou dědictvím po Státní knihovně společenských věd, Vysoké škole obchodní, Vysoké školy politické a sociální, a dalších institucích i jednotlivcích. Velká část z přechovávaných titulů by jistě vyhověla zařazení do "Zlatého fondu", nemohou však být nabízeny ke studiu, protože nejsou knihovnický zpracovány.

Ten, kdo měl někdy příležitost probírat se starými knížkami, mi dobře rozumí, jaká překvapení mohou ukrývat - třeba v podobě poznámek lidí, o kterých dnes vůbec nic nevíme. Můžeme si představovat kolik lidí tou knížkou před námi listovalo a četlo ji, můžeme se ptát, proč ji nevyhodili do koše, ale položili ji na polici, kde ji našel někdo další, a další...až se dostala do knihovny, jako je ta na VŠE. Před rokem 1989 ovšem všechny putovaly do sklepa, a s přibývajícím časem začaly upadat do zapomnění. Projekt virtuální knihovny, kterou v tomto textu představím, je vrací zpátky do života. Stačí napsat www.bibliothecaeconomica.cz.

Projekt Bibliotheca economica navazuje na projekt Zlatý fond českého ekonomického myšlení, a dále jej rozvíjí novým a originálním způsobem. Zlatý fond vznikl v Centru informačních a knihovnických služeb VŠE v roce 2001 jako speciální fondu prací významných českých národohospodářů. V letech 2002 až 2004 bylo zkatologizováno 109 titulů a z nich 52 digitalizováno, a URL adresy přiřazeny do bibliografických záznamů. Vyšel také jeden CD-nosič se scanovanými celými knihami. V roce 2004 se práce na fondu zastavila z důvodu nedostatečných personálních možností CIKS-u knihy vyhledávat a zpracovávat jak pro potřeby katalogizace, tak přípravy dalších CD-nosičů. Na podzim 2005 se začala rodit myšlenka semináře, který by vytvořil podmínky pro obnovení práce na tomto unikátním knižním fondu za pomoci studentů.

2 Seminář Bibliotheca economica

Učit ekonomii budoucí ekonomy je zdánlivě nekonfliktní zadání. Ale ve chvíli, kdy se zeptáme, jak tu ekonomii učit, problémy se začínají doslova rojit. Dnešní univerzitní učitel musí dostát dvěma nárokům: jednak humboldtovskému nároku vzdělanosti, založené na individualitě a svobodě - měl by tudíž dokázat hrát roli toho, kdo svým žákům předává určité množství znalostí. A jednak dnešní (zdánlivě) postindustriální doba staví před vysokoškolské studium požadavek „použitelnosti“ v praxi. Tedy řečeno slovy Theodora Adorna: naučit studenty „vyrábět“ to samé stále tím samým způsobem. Seminář Bibliotheca economica se snaží dostát oběma nárokům: vzdělanosti i použitelnosti v praxi. Stručně řečeno je to seminář, který má studenty sblížit s dobrými knihami v jejich oboru a seznámit je s dobrou praxí v hospodářských dějinách. Práce v semináři primárně míří k lepšímu pochopení vývoje českého ekonomického myšlení.

Seminář, původní název "Zlatý fond českého ekonomického myšlení", byl akreditován na Národohospodářské fakultě VŠE na jaře 2006, a poprvé byl vyučován jako mimosemestrální kurz. Lákal studenty, kteří rádi čtou a chtějí se naučit profesionálně pracovat se zdroji. Od té doby je pravidelně realizován jako celoškolsky volitelný předmět, který si může zapsat kterýkoliv student VŠE. Kurz je zabezpečován jednak Katedrou institucionální ekonomie Národohospodářské fakulty VŠE, a jednak CIKS VŠE. KIE garantuje výuku, CIKS zajišťuje evidenci studentů i publikací. Každá z institucí poskytuje konzultace a hodnotí práce studentů z hlediska svých odborností.

Originalita přístupu spočívá ve dvou aspektech: za prvé v tom, že se nečtou učitelem předem vybrané texty, ale texty vždy nové. A za druhé v tom, že jde o texty, které nejsou knihovnický zpracované. Jak jsem zmínila výše, Vysoká škola ekonomická, přesněji její knihovna CIKS, přechovává

několik tisíc prací více než stovky českých národohospodářů z předminulého a počátku minulého století. Nemohou však být nabízeny ke studiu, protože nejsou knihovnický zpracovány. A do těchto - běžnému smrtelníkovi skrytých - zásob pravidelně saháme pro potřeby semináře Bibliotheca economica. V rámci semináře jsou pak právě tytoknihy studenty čteny, studenti připravují ze své četby prezentaci, a zároveň tyto knihy zpracovávají věcně i obsahově. Knihy jsou tak předpřipraveny do výpůjčního systému knihovny VŠE.

Seminář je kombinací samostatné práce studentů a konzultace s vyučujícím resp. odbornými knihovnickými guaranty. Svou definitivní podobu hledal seminář během mimosemestrálního běhu a během prvních semestrů řádné výuky. Už od počátku zahrnoval práci s knihami a biografiemi. Nyní standartně seminář začíná výkladovým blokem. Tento blok obsahuje výklad k zásadám analýzy dokumentu, zpracování anotací, rešerší, bibliografických citací, užitečných informačních zdrojů. Studenti se v semináři učí analyzovat a strukturovaně popsat dokument, zpracovat anotace a rešerše, vytvořit správnou bibliografickou citaci. Kurz zároveň nabízí studentům nový vhled do práce knihovníka, kterou většina z nich dosud vnímala přinejlepším jako servis pro své studium; jako odbornou práci svého druhu však rozhodně nikoliv.

Protože studenti používají ke své práci nekatalogizované knihy, pracují s nimi výhradně v prostorách CIKS – speciálně pro účely semináře vyčlenilo CIKS svůj Klub, který je studentům k dispozici jeden den v týdnu od 9 do 17 hodin. Zde mohou pod vedením pedagoga i zástupců knihovny s knihami pracovat, stejně jako používat počítač, skener a internetové připojení.

Podle počtu přihlášených studentů jsou vyučujícím a zástupci CIKS předvybrány knihy a časopisy, z nichž si potom studenti podle svého zájmu volí ty, které budou skutečně číst a zpracovávat. Vždy jde o jeden ročník odborného periodika a jednu až dvě knihy (podle rozsahu publikace). Každou z vybraných publikací studenti představují svým kolegům na pravidelných společných workshopech; mimo ně pracuje každý student podle svých možností a také chuti do práce.

Studenti při své práci zpracovávají dva typy výstupů. V první řadě sepíší několikařádkový abstrakt, a navrhnu klíčová slova. Abstrakt i klíčová slova jsou základem pro vytvoření abstraktu a klíčových slov v katalogu knihovny VŠE. A potom zpracují rozsáhlejší hodnocení knihy či článku, které vychází z jejich znalostí tématu, jímž se práce zabývá. Obsahem hodnocení je také studentův názor na aktuálnost či další využití knihy. Třetí částí práce v semináři tvoří příprava životopisu či bibliografie konkrétního autora, který je v semináři zastoupen. Také tento výstup je prezentován v rámci jednoho pracovního semináře. Konečně každou knihu či periodikum, se kterým student pracuje, také naskenuje. Součástí hodnocení učitelem a knihovnickým garantem je zpracování podkladů ke knize, časopisu, zpracování bibliografie a kvalitně provedené skenování příslušných textů. Každý absolvent kurzu tak musí přečíst jeden ročník odborného dobového časopisu, jednu nebo dvě knihy, a zaměřit se na jednoho dobového autora. Díky výše zmíněným workshopům a sdílení informací se však jeho znalosti o českém ekonomickém myšlení násobí počtem účastníků semináře v konkrétním semestru.

Studentům VŠE se tak nabízí mimořádná příležitost studovat nezpracované a mnohdy jinak a jinde nedostupné knihy, seznámit se s dnes už zapomenutými autory, pochopit kontinuitu ve vývoji ekonomických kategorií, i historické přístupy k řešení hospodářských problémů. Z druhé strany CIKS získává ve studentech do značné míry odborně zdatné (jde o studenty třetího a vyšších ročníků ekonomických oborů) spolupracovníky pro zpracování vlastních fondů. Tempo práce CIKS při katalogizaci se tím dramaticky zvyšuje.

V rámci semináře jsou jednotlivé knihy zpracovány věcně i obsahově a předpřipraveny do výpůjčního systému knihovny VŠE. Všechny knihy, zpracované studenty v rámci semináře, se tak dostanou ke čtenářům se signaturou začínající písmeny ZF. Především se ale studenty analyticky i knihovnický zpracované knihy stávají bezprostředně základem unikátního fondu s názvem Bibliotheca economica.

3 Virtuální knihovna Bibliotheca economica

Všechny studenty analyticky i knihovnický zpracované knihy se stávají bezprostředním základem unikátní virtuální knihovny s názvem Bibliotheca economica. Díky tomuto projektu mohou ze zaprášených knih znovu v plném lesku promluvit Josef Kaizl, Albín Bráf, Karel Engliš a další. Fascinující muži, o jejichž existenci ještě před dvěma desítkami let věděl málokdo. Úchvatné knihy, které desítky let nikdo nečetl.

Po několika semestrech práce v semináři jsme si uvědomili, že zájemci o české ekonomické myšlení se nerekutují jenom mezi studenty VŠE, ale že je třeba počítat se zájmem akademických pracovníků na jiných pracovištích, s vědci jiných vědních oborů – např. historie, zvláště ekonomické, ale že lze jistě také uvažovat o lidech, pro něž jsou české dějiny či dějiny českého ekonomického myšlení koníčkem. A rozhodli jsme se vymyslet knihovnu, do níž by všichni měli neomezený přístup jako čtenáři a uživatelé.

Byl to ale záměr, který se již nedal realizovat bez finanční podpory. Nejprve jsme neúspěšně žádali o podporu Fond rozvoje vysokých škol. Poté jsme se obrátili do sektoru soukromého a uspěli jsme napoprvé. Výhradním finančním partnerem projektu se stala ČSOB. Díky její štědré finanční podpoře vznikla v roce 2008 originální knihovnická aplikace, která po prvních nejistých krocích prošla v roce 2010 zásadní proměnou, a dnes funguje jako skutečná virtuální knihovna.

Jsou v ní rejstříky, databáze knih, časopisů i autorů. Virtuální knihovníci našeptávají čtenáři klíčová slova, která hledá, poskytují mu informace o autorech, které nezná, v některých případech jsou schopni mu povyprávět i příhody a zajímavosti z autorova života, o kterých se neví. Upozorní čtenáře, že k autorovi nebo tématu existuje jiná literatura, třeba v podobě monografie či studentské závěrečné práce. Velmi ochotně také radí při výběru knih. Díky hodnocení každé knihy, zpracované v rámci semináře, se totiž čtenář může dozvědět o každé knize něco víc a rozhodnout se, jestli ji opravdu potřebuje. Díky naskenovaným textům si může jakoby pro knihu sáhnout do regálu - stáhnout si její náhled a trochu si v knížce počíst, v případě časopisu nabízíme podrobný obsah. Když se přesvědčí, že toto je právě ta kniha, kterou potřebuje, může si ji stáhnout a kdykoliv se k ní vrátit.

Systém vyhledávání v knihovně Bibliotheca economica byl vytvořen díky finanční podpoře ČSOB doslova na míru, je originální, velmi jednoduchý a uživatelsky vstřícný.

Základní vyhledávání je založeno na klíčových slovech. Přístup sem vede z ÚVODNÍ STRÁNKY přes tlačítko VSTUPE nebo přes kliknutí na otevřenou titulní knihu. Všechna klíčová slova jsou vypsána pod vyhledávacím polem v abecedním pořádku. Odklikem na tři tečky za vypsánými klíčovými slovy je uživatel přesměrován na stránku s výpisem všech klíčových slov daného písmene. Pod tímto výpisem je odkaz do všech klíčových slov. V pravém sloupci můžeme hledat podle autorů.

Po kliknutí se rozbalí výpis jmen autorů podle zvoleného počátečního písmene. Přes tlačítko VSTUPE je možné kdykoliv se na tuto první vyhledávací stránku vrátit.

Výpis vyhledávání podle klíčových slov obsahuje názvy všech odpovídajících publikací, které se nachází v Bibliotheca economica, jména autorů s odkazem na další informace o nich, stručnou anotaci ke každé knize a odkaz na detailní informace o ní. Pravý sloupec přitom reaguje na výsledek vyhledávání podle klíčových slov a zobrazuje pouze relevantní autory.

Detail publikace v Bibliotheca economica obsahuje jméno autora s odkazem na další informace o něm, informace o místě a roku vydání, odkaz do databáze knihovny VŠE, je-li knihu možno vypůjčit a odkaz na stažení knihy ve formátu PDF či přímému jejímu čtení. Dále zde čtenář najde podrobný popis, popřípadě hodnocení knihy, zpracované studenty. Všechny texty studentů jsou chráněny autorským zákonem a jejich užití bez svolení autora je trestné.

Pokud se rozhodne čtenář číst knihu přímo ve virtuální knihovně Bibliotheca economica, je možné knihou listovat. Čtenář zde najde také obsah knihy, což je důležité především v případě vyhledání článku v časopisech. Jednotlivé časopisy mají setaveny obsahy podle ročníků, a je tedy možné získat detailní představu, co příslušný ročník obsahuje.

Detail autora v databázi Bibliotheca economica zahrnuje vždy biografické údaje, fotografie autora, a skupinu výběrových informací, která není pro všechny autory stejná, a která může být postupně doplňována. Při maximální šíři obsahuje autorův životopis, jeho bibliografii, výpis knih, které jsou v databázi CIKS VŠE k vypůjčení, i výpis knih dostupných v Bibliotheca economica, fotografie z našeho digitálního archívu, články, které s autorem souvisejí, popřípadě další perličky o něm. Všechny texty a fotografie zde umístěné podléhají zákonu o ochraně autorských práv.

Odkazem O NÁS umístěným v pravém horním rohu lze získat celou řadu doplňujících užitečných informací – např. podrobné informace o způsobu vyhledávání v Bibliotheca economica, jsou zde umístěny důležité kontakty, odkazy na stránky Národohospodářské fakulty VŠE, CIKS VŠE, VŠE, a databáze CIKS, Národní knihovny a Digitální knihovny Parlamentu ČR. Rovněž je zde umístěn link na stránky našeho podporovatele, ČSOB. Postupně zde budou zachycovány také změny, ke kterým bude v projektu docházet.

4 Závěr

Seminářem Bibliotheca economica dochází k naprosto originálnímu a hlavně užitečnému propojení výuky s konkrétním pracovištěm VŠE, kterým je Centrum informačních a knihovnických služeb. Národohospodářská fakulta díky této podpoře rozšířila spektrum nabízených předmětů, a získala nový nástroj, kterým může motivovat studenty k hlubšímu pochopení svého oboru a promyšlení témat ekonomické teorie i praxe.

CIKS zrychlilo jmennou a věcnou katalogizaci dokumentů díky využití podkladů zpracovaných studenty v rámci semináře; pro věcný popis může využít především abstraktu, v některých případech také klíčových slov. CIKS tuto spolupráci hodnotí jednoznačně pozitivně. Uživatelé CIKS získali širší nabídku knih v Souborném katalogu VŠE. Zpracované publikace jsou určeny k prezenční vypůjčce. Prostřednictvím Souborného katalogu VŠE bylo v průběhu pěti let (2002-2006) zpřístupněno samotným CIKS 112 publikací, naproti tomu studenti za jeden rok zpracovali 67 dokumentů, z nichž 66 bylo zařazeno do Zlatého fondu.

Zájemci o dějiny ekonomického myšlení a hospodářské dějiny získali zcela nový informační zdroj. Díky finanční podpoře ČSOB se podařilo vybudovat virtuální knihovnu, která je otevřena čtenářům bez omezení. Přijít může kdokoli, Bibliotheca má vždy otevřeno, čtenář najde stovky knih a článků, výpůjčky se nevrací.

Studenti VŠE získali seminář, v němž mohou rozšířit i ukotvit znalosti o historii svého oboru, o českém ekonomickém myšlení, jejich práce v semináři má viditelné výsledky, pod kterými jsou podepsáni. Nezbyvá než doufat, že také oni hodnotí tento seminář pozitivně, že si uvědomují jeho přidanou hodnotu. A že časem získají také patřičnou hrdost, že se podíleli na vybudování originální virtuální knihovny, a že znalosti i dovednosti nabyté díky tomuto semináři v životě zúročí. Jedno číslo nakonec – do prvního běhu kurzu se přihlásili 4 studenti, v dalších letech kolem dvaceti studentů, v letním semestru akademického roku 2009-2010 dokonce 27 studentů. Celkový počet absolventů a tedy virtuálních knihovníků se v této chvíli ustálil na čísle 137

ro psaní příspěvků používejte textový editor MS Word. Dodržujte, prosím, předdefinované vzory, styly a formátování jednotlivých částí článku (název, záhlaví, kapitoly, literatura,...). Pro psaní celého dokumentu použijte font TIMES NEW ROMAN, pro základní text pak používejte velikost písma 10 pt, jednoduché řádkování, zarovnání do bloku. Velikost stránky je A4 (210 x 297 mm), horní okraj - 35 mm na první straně, 20 mm na dalších stranách, dolní okraj - 20 mm, levý a pravý okraj - 25 mm.

Literatura

- [1] DOLEŽALOVÁ, A. Tak trochu jiný seminář – Sami sobě knihovníkem. Praha 25.05.2010 – 27.05.2010. In: Inforum 2010. [online] Praha : Albertina icome, 2010. 5 s. ISSN 1801-2213. URL: <http://www.inforum.cz/pdf/2010/dolezalova-antonie-1.pdf>
- [2] DOLEŽALOVÁ, A. Nový zdroj informací: Bibliotheca aeconomica. In.: Hospodářské dějiny, 2009, č. 24, s.256-257. ISBN 80-7286-059-3. ISSN 0231-7540.
- [3] DOLEŽALOVÁ, A. Zpráva o otevření digitální knihovny Bibliotheca economica. Politická ekonomie, 2009, roč. LVII, č. 3, s.274-276. ISSN 0032-3233. CO, U. Jak napsat diplomovou práci. Olomouc: Votobia, 1997.

Kontakt na autory:

Antonie Doležalová, Doc. PhDr., Ing., Ph.D
Národohospodářská fakulta, VŠE Praha
Nám. W. Churchilla 4,
130 67 Praha 3
Česká republika
email: antonie.dolezalova@vse.cz
www.antonie-dolezalova.cz
www.vse.cz

Krátká informace o autorech:

Antonie Doležalová je docentkou VŠE v Praze. Vystudovala politickou ekonomii na VŠE a historii a filosofii na UK v Praze. Titul Ph.D získala v oboru Hospodářské dějiny na Ústavu hospodářských a sociálních dějin na Filosofické fakultě UK v roce 2004. V roce 2009 získala titul docentka v oboru Hospodářská politika na Národohospodářské fakultě VŠE. Ve své pedagogické a vědecké práci se soustředí na hospodářské dějiny, časově na první polovinu 20. století; tématicky na dějiny hospodářské politiky a dějiny českého ekonomického myšlení. Dosud vydala 4 monografie, jako spoluautorka se podílela na řadě domácích i mezinárodních kolektivních monografiích, publikovala desítky odborných článků.

VIRTUÁLNÍ SVĚTY A JEJICH POTENCIÁL PŘI ZÍSKÁVÁNÍ A SDÍLENÍ ZNALOSTÍ U VIRTUÁLNÍCH TÝMŮ

VIRTUAL WORLDS AND THEIR POTENTIAL IN ACQUISITION AND SHARING KNOWLEDGE IN VIRTUAL TEAMS

Karel MLS

Univerzita Hradec Králové

Anotace: Příspěvek se zabývá tematikou virtuálních světů v kontextu jejich použitelnosti jako nástroje pro podporu vědecké a výzkumné práce, jako prostředí pro spolupráci virtuálních týmů. Jako modelové prostředí je použit virtuální svět *Second Life* a na konkrétních příkladech jsou ukázány typické pozitivní i negativní realizace tohoto přístupu.

Abstract: The paper is focused on virtual worlds, especially on their usability as a tool for the support of scientific and research work, as a medium for cooperation of virtual teams and also as a space for science publicity. *Second Life* virtual world is employed and by the help of specific examples typical positive and negative realizations of the approach are presented.

Klíčová slova: Virtuální světy, *Second Life*, virtuální týmy.

Keywords: Virtual worlds, *Second Life*, virtual teams.

Afiliace ke grantu: Tento příspěvek vznikl v rámci řešení výzkumného projektu GAČR 402/09/0662 „Rozhodovací procesy v autonomních systémech“.

1 Úvod

Popularita virtuálních týmů a organizací ve firemní i nevýrobní sféře se neustále zvyšuje a díky rozvoji informačních a komunikačních technologií se otevírají stále nové možnosti jejich aplikace v konkrétních případech. V dnešním tvrdém konkurenčním prostředí dokážou tyto organizace mnohem rychleji reagovat na změny, efektivněji hospodařit a tím celkově dosahovat lepších výsledků. Virtuální týmy jsou také flexibilnější a rovněž pomáhají překonávat nejenom prostorová, ale i časová omezení, kterým čelí týmy reálné. Virtualita týmu může také do značné míry zmenšovat hierarchické rozdíly mezi jednotlivými členy týmu a tím usnadňovat a urychlovat interní komunikaci. Na druhou stranu ve virtuálním týmu může docházet pod dojmem anonymity k poklesu důvěry spolupracovníků i obchodních partnerů. Dále jsou tyto organizace mnohem závislejší na fungujícím technologickém zajištění a na zabezpečení procesů. Virtuální týmy a organizace proto v mnoha směrech vyžadují použití jiných manažerských metod a technologií, než je tomu u týmů a organizací klasických.

Výzkum z oblasti virtuálních týmů byl v posledních letech výrazně ovlivněn také vývojem technologie virtuálních 3D světů. Tzv. virtuální meeting v celé řadě aspektů předčí pouhou telekomunikaci, nebo i fyzické setkání v reálném světě. Během setkání je možné ve virtuálním prostředí promítat prezentaci, diskutovat s dalšími účastníky mluvenou i psanou formou, společně

vytvářet a zkoumat různé modely a předměty. Posluchač prezentace může například průběžně reagovat na dané téma psanými poznámkami a dotazy, aniž by řečníka nebo ostatní posluchače rušil, myšlenka však nezapadne a může být využita v následné diskuzi.

Příspěvek se zaměří na teoretické stránky využitelnosti některých nástrojů pro podporu virtuálních týmů a na praktických zkušenostech uživatelů se pokusí demonstrovat jejich přínosy a slabé stránky.

2 Virtuální týmy

Cejthamr [6] definuje klasický tým jako skupinu lidí, kteří ve vzájemné závislosti pracují na plnění stanovených cílů, mají své konkrétní místo v týmu a jsou vedeni a koordinováni nadřízeným. Za důležitý faktor považuje také vědomí příslušnosti k týmu. Virtuální tým pak můžeme charakterizovat jako skupinu lidí, kteří spolupracují na řešení úkolů a plnění cílů napříč prostorem, časem a organizačními hranicemi za využití technologie.

Z jiného pohledu se dívá na virtuální tým Barner [1], podle kterého je virtuální tým (organizace) dočasná nebo trvalá síť nezávislých firem, dodavatelů, zákazníků a dokonce i konkurentů spojených informačními a komunikačními technologiemi, aby vzájemně sdíleli dovednosti, náklady a přístup ke svým trhům. Model týmu (organizace) je pružný a flexibilní – skupina spolupracovníků se může rychle sestavit, aby využila určitou příležitost. Jakmile je cíle dosaženo, skupina je většinou rozpuštěna. Ve vývoji virtuálních týmů (organizací) hrají ústřední roli technologie. Týmy lidí v různých organizacích spolupracují prostřednictvím počítačových sítí v reálném čase, a to spíše paralelně než sekvenčně.

2.1 Virtuální světy

IT odborníci definují virtuální svět jako digitálně postavené prostředí, kde mohou probíhat peer-to-peer interakce. Z toho lze usuzovat, že IT virtuální světy vznikly zároveň se vznikem počítačů, grafiky a internetu. Odborníci z jiných odvětví proti tomu tvrdí, že virtuální světy zde existovaly vždy – v literatuře, náboženství a umění. Podle prvního výkladu jsou nejdůležitějšími aspekty virtuálního světa atributy vizuální, podle druhého je nejdůležitější představivost. V současné době je v provozu několik desítek virtuálních 3D světů a mnoho dalších se vyvíjí. Některé jsou určeny výhradně k zábavě, jiné též k pracovním a vzdělávacím činnostem [4],[5],[8].

2.2 Komunikace virtuálních týmů

Bell a Kozlowski ve své práci [2] pracují se čtyřmi pojmy, pomocí nichž pak definují úroveň virtuality:

- časovost
- překonávání hranic
- životní cyklus
- role členů

Klíčovým faktorem při určování úrovně virtuality je používání prostředků CMC (computer mediated communication) při vzájemné komunikaci. Daft a Lengel v roce 1984 vypracovali studii, která vypovídá o bohatosti používaných medií na různých úrovních virtuality. Navržený žebříček komunikačních prostředků v pořadí od nejméně virtuálního k maximálně virtuálnímu s uvažováním nejnovějších možností komunikace je možné v současnosti vyjádřit následovně [3]:

- tvář v tvář,
- webová kamera,
- telefon,

- elektronická synchronní komunikace (ICQ, Skype...),
- elektronická asynchronní komunikace (el. pošta),
- psaná osobní komunikace,
- psaná formální komunikace,
- číselná média.

Některé charakteristické vlastnosti (výhody i problémy) CMC v týmové komunikaci a porovnání s osobním kontaktem (F2F) jsou pak podle Cejthamra následující:

- týmy komunikující pomocí CMC potřebují ke splnění úkolu více času - psaní zpráv trvá déle než samotný mluvený projev, někteří autoři uvádí, že až 40% rozdílů v čase lze přičíst právě pomalému psaní,
- ve stejném čase týmy komunikující pomocí CMC komunikovaly méně než týmy F2F - i když komunikace u týmů CMC trvá déle, výsledek je přibližně stejný jako u týmů F2F. Objem vyměněných komentářů je ale u týmů CMC výrazně menší. Komunikace CMC je více zaměřena na úkol a je stručnější než komunikace F2F. F2F komunikace snadněji uvolňuje napětí a nalézá shodu,
- komunikace CMC je kreativnější - týmy využívající CMC vytvářejí více kreativních nápadů. Výkon ale značně poklesne, pokud nastanou technické problémy – „bez spojení není velení“,
- hierarchické rozdíly v CMC komunikaci nejsou patrné - v komunikaci F2F se jedinci s vyšším statusem více podílejí na komunikaci a naopak. Tento jev se tolik neprojevuje v komunikaci CMC. CMC komunikace nemá dominantního koordinátora a všichni jedinci se podílejí na komunikaci přibližně stejným dílem,
- v kvalitě řešení a výkonu není mezi týmy F2F a CMC rozdíl. Pokud ovšem jsou týmy časově omezeny, týmy CMC musí více improvizovat, omezují socio-emocionální komunikaci a soustředí se na diskusi výhradně o úkolu. V tom případě pak CMC týmy vykazují vyšší výkon v plnění úkolu než týmy F2F,
- vliv emotikonů na elektronickou komunikaci - v jedné studii týmy pracovníků CMC, kteří používali při komunikaci emotikony, uvedly, že jejich užívání napomáhá k lepšímu pochopení, dorozumívání a rozhodování. Emotikony jsou všeobecně považovány za efektivní způsob, jak vyjádřit svoji náladu a tím obohatit socio-emocionální úroveň komunikace,
- hodnocení ostatních členů CMC týmu je nižší než v týmech F2F - vzájemné hodnocení účastníků CMC týmů je nižší než u členů F2F týmů. Řešení neshod je značně preferováno prostřednictvím F2F komunikace. CMC komunikace je proto často upřednostňována například v případě vytváření nových myšlenek, brainstormingu,
- hodnocení sebe sama v CMC - členové CMC týmů oceňují vlastní přínos více než přínos ostatních. Čím méně se členové týmu znají, tím větší je pravděpodobnost, že jejich vzájemné hodnocení bude nepříznivé. Členové týmu, kteří interagují tváří v tvář, přiřkládají více významu vizuálnímu dojmu, barvě hlasu a podobně. Právě malé množství nedůležitých vizuálních a zvukových vjemů umožňuje členům týmu CMC více se soustředit na svoji práci,
- optimální velikost týmu CMC - lidé zpravidla píšou pomaleji, než čtou. Čtení je ale také rychlejší než běžná komunikace F2F. Pro týmy větší než 5 členů je tak efektivnější používat psanou elektronickou komunikaci. Diskuze ve větších skupinách o více

členech bývá zdlouhavá a ne příliš přínosná. Uvádí se, že optimální velikost týmu komunikujícího pomocí CMC je 20-100 lidí.

Na tyto charakteristiky vhodně navazuje technologie virtuálních 3D světů, které nejenže spojují synchronní a asynchronní formu komunikace, ale zároveň i simulují virtuální setkání tváří v tvář. Komunikující lidé tak mohou nabýt dojmu sociální přítomnosti. Lidé ve virtuálním 3D světě mohou komunikovat formou ústní i psanou. Další výhodou virtuálních světů je možnost trvalého uchování průběhu a obsahu komunikace, a to od ručně psaných poznámek účastníků po plně automatický záznam průběhu setkání, což obvyklá setkání tváří v tvář ne vždy nabízejí.

2.3 Virtuální brainstorming

Brainstorming je metoda založená na skupinovém výkonu a zaměřená na vymyšlení co nejvíce nápadů. Základní motivací brainstormingu je předpoklad, že skupina lidí vymyslí na základě podnětů i od ostatních účastníků více, než by vymyslel sám jednotlivec. Poprvé s touto myšlenkou přišel reklamní manažer Alex Faickney Osborn v roce 1939. Přestože se brainstorming stal velice populární, vědci nikdy nedokázali shromáždit důkazy o jeho účinném vlivu na množství nebo kvalitu nápadů. Z výzkumů naopak vyplývá, že jednotlivci ve skupině jsou ve výsledku méně efektivní než jednotlivci, kteří pracují nezávisle na sobě [11].

Ze všech pokusů o zlepšení brainstormingu vykazuje nejlepší výsledky elektronický brainstorming. Elektronický brainstorming eliminuje většinu nedostatků skupinové práce především prostřednictvím možnosti anonymního vystupování jednotlivců a paralelizace vstupu. Tato forma brainstormingu navíc nevykazuje zhoršující se výsledky s rostoucím počtem členů skupiny, na rozdíl od brainstormingu klasického.

2.4 Birds of a Feather

Název Birds of a Feather je odvozen od anglického přísloví „Birds of a feather flock together“, které je analogické k českému „Vrána k vráně sedá“. Cílem této aktivity je seznámit a sblížit jedince se stejnými zájmy a myšlenkami. Birds of a Feather je událost, která bývá často pořádána v rámci konferencí. Jedná se o neformální meeting, na kterém se dobrovolně scházejí účastníci se společnými zájmy. Tyto schůzky nemají žádný předepsaný program a tak účastníci diskutují o tom, co je skutečně zajímavé. Birds of a Feather nemusí mít žádného vůdce ani koordinátora. Setkání bývají pořádána i před samotnou konferencí prostřednictvím internetu.

Birds of a Feather usnadňují vytváření vztahů a spolupráce mezi jednotlivými podskupinami účastníků. Dále tyto schůzky umožňují cílenější interakce s publikem, než jaké jsou běžné při konvenčních diskuzích.

2.5 Poster Session

Poster session je plakátová prezentace, při které výzkumníci informují své kolegy o svých úkolech, cílech a výsledcích. Tyto prezentace jsou pořádány v rámci konferencí, veletrhů nebo kongresů. Pro tuto prezentaci jsou vyhrazeny velké místnosti, kde výzkumníci své výsledky předvádějí. Každý výzkumník prezentuje svůj projekt podle předem stanoveného harmonogramu. Doba prezentace se může pohybovat od 10 minut až po několik hodin. Na některých poster sessions může být prezentováno i tisíce projektů. Takové události pak trvají několik dní.

Během poster session výzkumník prezentuje svůj plakát, na kterém jsou informace o jeho práci. Plakát obsahuje klíčové otázky výzkumu, přehled používaných výzkumných metod, výsledky výzkumu, citace některých již publikovaných článků na dané téma a někdy také zdvořilou žádost o

finanční či vědomostní pomoc. Ostatní účastníci pak prezentujícímu pokládají otázky a dělí se o své vlastní znalosti a zkušenosti, čímž rozproučí věcnou debatu na prezentované téma. [10]

3 Neverbální prvky v komunikaci

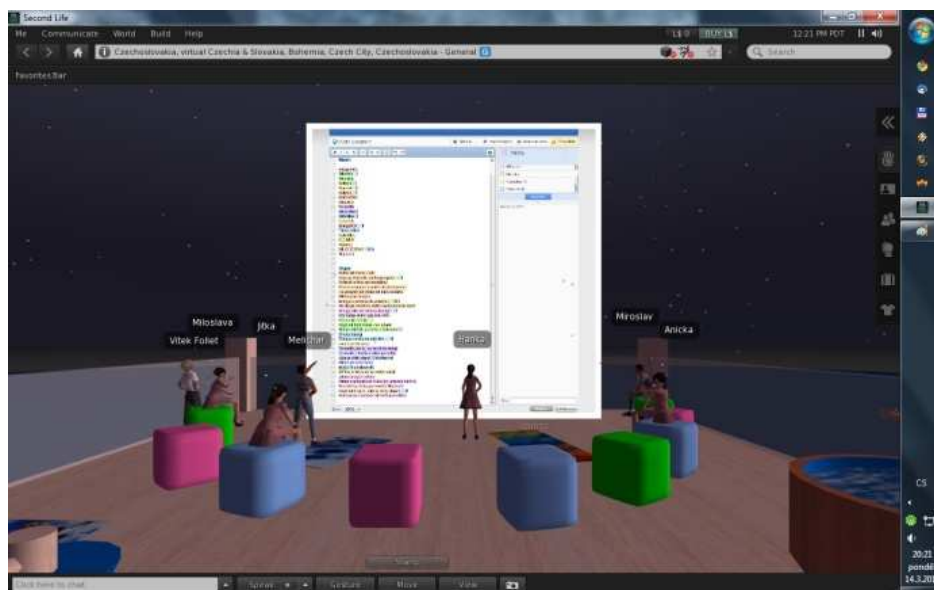
Definice komunikace a neverbální komunikace je mnoho. Lumír Klimeš definuje komunikaci jako přenos, sdělování, sdělení, sdílení, dorozumívání, výměnu informací, vzájemnou výměnu názorů, sdělování poznatků a rozpravu o nich atd., spojování, vespolečné účastnění. Nonverbální komunikace nebo neverbální komunikace je ve stejnojmenné knize od Oldřicha Tegzeho [12] definována jako široký pojem, který zahrnuje to, co signalizujeme beze slov či spolu se slovy jako doprovod slovní komunikace. Často bývá pojem nonverbální komunikace redukován pouze na řeč těla, čímž se však pozorovatel ochuzuje o mnoho dalších významných zdrojů informací. Řeč těla tvoří jen podskupinu, i když můžeme říct, že tu nejzajímavější. Rovněž velmi zajímavou podskupinou nonverbální komunikace jsou gesta. Ta vzbuzují prvořadou pozornost proto, že při neverbálním sdělování plní funkci komplexních slov s velmi bohatou sémantikou.

Mluvíme-li o neverbální komunikaci, mluvíme zároveň o potřebě orientovat se, poznávat, o hledání významu slov, shody, souladu a objevování rozporů. Velmi zajímavý výzkum provedl psycholog A. Mehrabian, který zkoumal vliv neverbální komunikace. Z Mehrabianových pozorování efektivity verbálních prezentací, používaných při každodenních setkání tváří v tvář vyplývá, že skutečná slova mají pouze nepatrný vliv. Slova samostatná tvoří pouze 7 procent komunikace. To znamená, že celých 93 procent připadá na neverbální komunikaci. Z toho 38 procent celkového účinku tvoří to, jak zní hlas – jeho tón a výška, tempo řeči, hlasitost, přízvuk. Zbýlých 55 procent tvoří vizuální vjemy, které posluchači zprostředkují výrazy tváře a pohyby těla. Dalším příkladem významu neverbální komunikace jsou výsledky průzkumu M. Agryleho, který vyzkoušel, že si pomocí slov vyměňujeme informace o faktech a událostech, ale že mezilidské vztahy vytváříme a prohlubujeme prostřednictvím neverbální komunikace. Schopnost kontrolovat a ovládat svou řeč a citlivě reagovat na neverbální signály druhých vám přidá na efektivitě v práci a zvýší kvalitu vaší komunikace. [7]

4 Virtuální brainstorming

Vlastní studie porovnání klasického a virtuálního brainstormingu [3] byla rozdělena do dvou částí. V první části byla pořádána klasická setkání tváří v tvář a ve druhé části setkání virtuální (obr. 1). Během obou částí byl sledován průběh samotného brainstormingu. Po každém setkání byly formou dotazníků zjišťovány pocity a názory účastníků o průběhu, výsledcích a týmové spolupráci během brainstormingu. Při klasickém brainstormingu byli účastníci vždy nejprve představeni a poté měli zhruba půl hodiny k vlastnímu seznámení.

Po skončení klasického brainstormingu mělo 87% zúčastněných pocit, že setkání splnilo svůj účel a že účastníci společně splnili zadaný úkol. Po virtuálním brainstormingu mělo tento pocit 96% účastníků. Tato statistika může být zkrácena celkově nižším očekáváním účastníků od virtuálního brainstormingu. Spokojeno s konečným nalezeným řešením bylo po klasickém brainstormingu 87% zúčastněných, po virtuálním 82%.



Obr.1 Příklad průběhu brainstormingu ve virtuálním prostředí Second Life

Zajímavé je porovnání, zda účastníci měli výhrady k průběhu brainstormingu. Při klasickém brainstormingu mělo nějaké výhrady 35% zúčastněných. Nejčastěji uváděné důvody byly:

- komentáře návrhů ostatními účastníky,
- diskuze o věcech netýkajících se tématu brainstormingu,
- nevyhovující občerstvení,
- nedostatečná koordinace během brainstormingu.

Při virtuálním brainstormingu bylo procento účastníků s výhradami podstatně nižší. Výhrady mělo pouze 11% zúčastněných (obr. 2).

Během klasického brainstormingu celých 43% účastníků alespoň jednou váhalo nahlas se podělit s ostatními o svůj nápad či myšlenku. Jako příčinu uváděli dotazovaní stydlivost, pocit, že jejich nápady nebyly dostatečně dobré a nechotu se projevit.

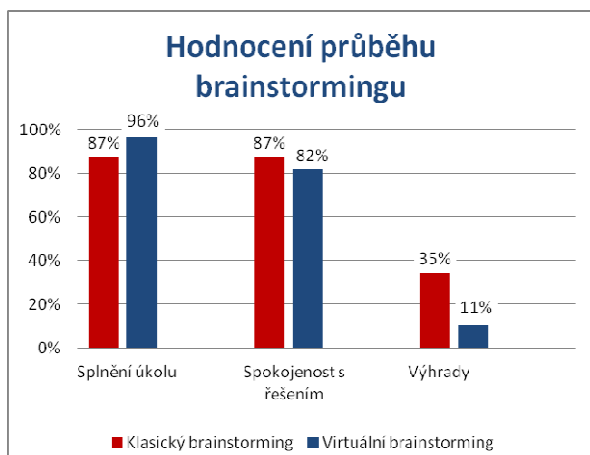
Při virtuálním brainstormingu se váhalo podělit o své nápady pouze 11% zúčastněných (obr. 3). Účastníci, kteří se váhali projevit navíc nedokázali blíže specifikovat důvod svého váhání. Virtuální brainstorming tedy v této poměrně zásadní otázce vykazuje mnohem lepší výsledky.

Jako výhody virtuálního brainstormingu účastníci uváděli:

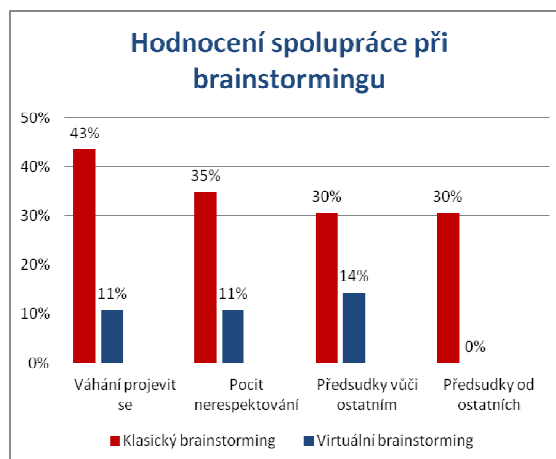
- anonymita (někteří účastníci dokonce využívali možnost záměny pohlaví při výběru avatara),
- možnost účasti z domova,
- možnost zasedací místo navštívit i po skončení události.

Jako nevýhody virtuálního brainstormingu pak uváděli:

- nedostatečná kontrola koordinátora nad průběhem brainstormingu,
- technologické nedostatky (zejména v hlasové komunikaci).



Obr. 2 Názory účastníků na průběh a výsledky BS



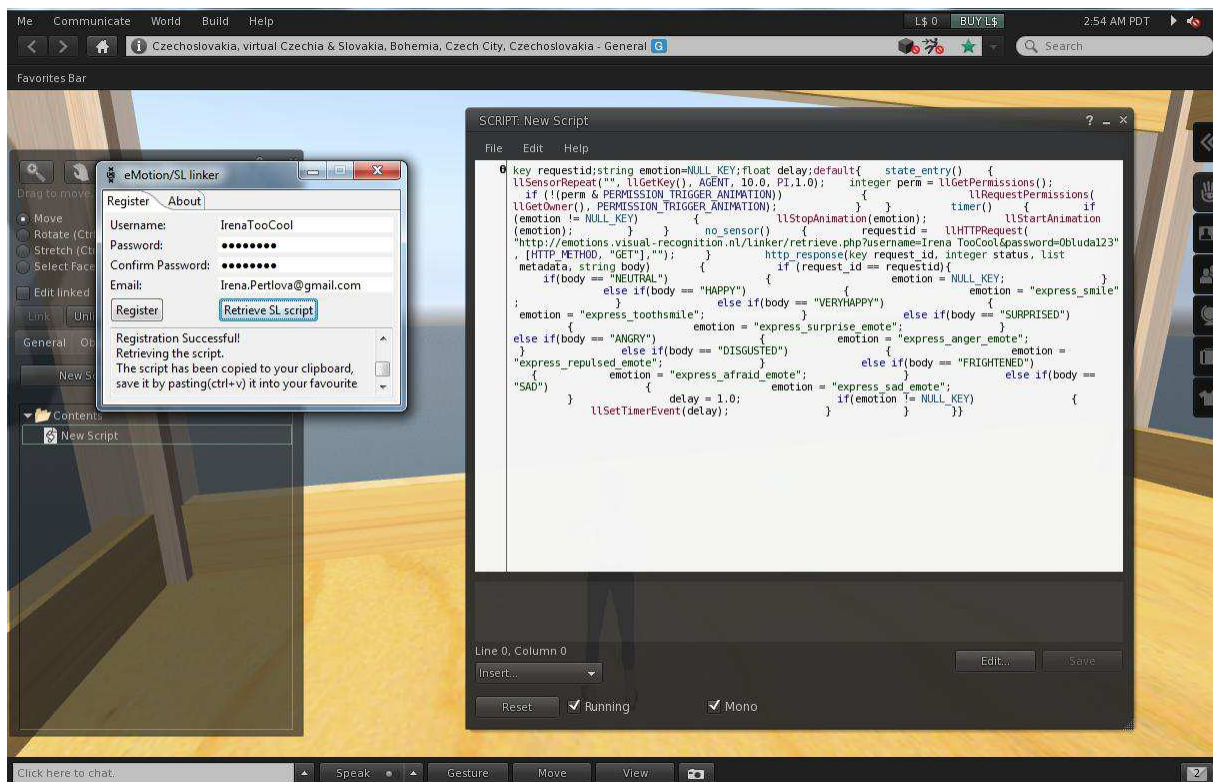
Obr. 3 Názory účastníků na spolupráci v rámci BS

5 Aplikace neverbálních prvků komunikace ve virtuálním světě Second Life

To, že jsou základní mimické vzorce shodné ve velkém množství kultur, se snaží za posledních 40 let dokázat americký psycholog Paul Ekman. Ekman provedl jeden z nejrozsáhlejších výzkumů rozpoznávání mimických výrazů celkem ve 21 zemích na celém světě (Afrika, Argentina, Brazílie, Chile, Čína, Francie, Německo, Řecko, Turecko, USA,...). Většina lidí z různých kultur poznávala základní mimické výrazy správně. Na základě toho došel Ekman k závěru, že existuje šest základních mimických výrazů emocí, které mají transkulturně rozpoznatelný mimický výraz. Jedná se o *vztek, strach, znechucení, smutek, překvapení a radost*.

Jednou z výzev počítačové vědy je stav, kdy budou počítače spolupracovat s lidmi přirozenou cestou, stejně tak jako lidé spolupracují mezi sebou v reálném životě. Mluvený jazyk je možná jedním z nejpřirozenějších způsobů spolupráce, ale je to způsob dvojznačný. Je to proto, že interakce mezi lidmi není založená pouze na mluvené řeči, ale také na řeči těla, což jsou gesta, postoje, výrazy obličejů a tak dále. Existují tedy dva kanály interakce mezi lidmi. A to explicitní - mluvená řeč, a implicitní – neverbální prvky komunikace. A právě kontext a informace, které jsou poskytovány přes implicitní kanál jsou nesmírně důležité pro to, aby počítače lépe chápaly, co je smyslem přenášeného hovořu. Sledování lidské tváře je technicky poměrně náročný problém, protože její vzhled se mění podle různých osob, v závislosti na dané situaci nebo i kvůli změnám osvětlení.

Program Second Life Linker, což je uživatelské rozhraní programu eMotion, umožňuje připojit do virtuálního světa signál z reálného prostředí a animovat obličej avatara v Second Life pomocí výstupu z webkamery, snímající obličej uživatele. Na obr. 4 je znázorněn způsob propojení programu do světa SL pomocí linkeru, který je zobrazen vlevo a pomocí skriptu, který se nakopíruje na určitý objekt v SL a poté ho uživatel spustí připojením k avatarovi. Skript je napsán tak, že když se uživatel v reálném světě usměje do kamery a program to vyhodnotí jako úsměv, převede tuto informaci do virtuálního světa Second Life a skript zařídí, aby se avatar usmál přesně jako jeho uživatel [9].



Obr. 4 Ukázka propojení programu eMotion a virtuálního prostředí Second Life

6 Závěr

Pro spolupráci virtuálních týmů nabízí grafické 3D virtuální prostředí nespočet možností, přesahující a integrující dosavadní nabídku elektronických nástrojů pro komunikaci a sdílení. V příspěvku byly představeny alespoň některé z nich, větší pozornost byla věnována virtuálnímu brainstormingu a ověření jeho deklarovaných přínosů a problémů.

Vzhledem k důležitosti neverbálních forem komunikace pro člověka byly zkoumány i možnosti přenosu projevů neverbální komunikace do virtuálního prostředí. Jedná se o problematiku složitou, zahrnující mimo jiné oblasti zpracování a analýzy obrazových dat v reálném čase, kognitivní modelování, psychologické a lingvistické analýzy, poskytující široký prostor pro mezioborový výzkum. Možné přínosy pro rozvoj moderních forem práce a spolupráce jsou značné.

Literatura

- [1] BARNER, R. The new millennium workplace : Seven changes that will challenge managers - and workers. *The Futurist*. March 1996, n. 2, s. 14. Dostupný také z WWW: <http://www.allbusiness.com/technology/554300-1.html>
- [2] BELL, B. S.; KOZLOWSKI, S. W. J. A typology of virtual teams : Implications for effective leadership. *Group and Organization Management*. 2002, 27 (1), 14-49.
- [3] BENEŠ, V. *Využití virtuálních 3D světů v managementu*. Diplomová práce. Univerzita Hradec Králové, 2011.
- [4] BOELLSTORFF, T. *Coming of Age in Second Life*. United Kingdom: Princeton University Press, 2010. 316 s.
- [5] BOOK, B. *Virtual Worlds Review*. [cit. 2011-11-03]. Dostupný z WWW: <http://www.virtualworldsreview.com/index.shtml> .

- [6] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., THORNTON, R. *Virtuální týmy a virtuální organizace*. Praha, Oeconomica, 2009. 84 s. ISBN 978-80-245-1611-0.
- [7] HARTLEY, M. *Řeč těla v praxi : Teorie, cvičení a modelové situace*. 1.vydání. Praha : Portál, 2004. 104 s. ISBN 80-7178-844-9.
- [8] MOORE, D., et al. *Scripting your world: the official guide to second life scripting*. Indiana: Wiley, 2008. 385 s.
- [9] PERTLOVÁ, I., *Zpracování neverbální komunikace ve skupinovém rozhodování*. Diplomová práce. Univerzita Hradec Králové, 2011.
- [10] PURRINGTON, C. *Advice on designing scientific posters*. Swarthmore College [online]. 3. 2. 2011, vol. 1, [cit. 2011-03-07]. Dostupný z WWW:
<http://www.swarthmore.edu/NatSci/cpurrrin1/posteradvice.htm> .
- [11] RICKARDS, T. *Encyclopedia Of Creativity*. Volume 1. San Diego, California, USA : Academic Press, 1999. Brainstorming, s. 219-228. ISBN 0-12-227076-2
- [12] TEGZE, O. *Neverbální komunikace*. Praha 4 : Computer Press, 2003. 482 s. ISBN 80-7226-429-X.

Kontakt na autory:

Ing. Karel Mls, Ph.D.

Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu

Rokitanského 62

500 03 Hradec Králové III

Česká republika

email: karel.mls@uhk.cz

www.uhk.cz

Krátká informace o autorech: autor působí od roku 2001 na katedře informačních technologií FIM UHK, dlouhodobě se zabývá tematikou rozhodování se zaměřením na autonomní rozhodovací procesy, pojmovým mapováním a modelováním reálných systémů pomocí expertně i strojově navrhovaných kognitivních map. K jeho zájmům patří také umělá inteligence, zejména fuzzy logika.
<https://sites.google.com/site/fimmls/>

**VLIV TĚŽBY A EXPORTU KOMODIT NA EKONOMIKU AUSTRÁLIE V PRŮBĚHU SVĚTOVÉ FINANČNÍ
KRIZE**
**CONTRIBUTIONS OF MINING AND COMMODITY EXPORTS TO AUSTRALIAN ECONOMY DURING THE
GLOBAL FINANCIAL CRISIS**

Karel HLAVÁČEK

VŠB – TU Ostrava, Ekonomická fakulta

Anotace: *Nedávná globální finanční krize měla velký dopad na všechny finanční trhy a později na reálnou ekonomiku. Světová ekonomika byla postižena poklesem poptávky, úvěrovou krizí a rostoucí nestabilitou. Jen málo zemí prošlo krizí bez významných škod. Austrálie jako relativně malá, otevřená ekonomika vyvážející komodity, s obchodními vztahy s Asií, zvládla finanční krizi mnohem lépe než většina dalších vyspělých zemí. Tento příspěvek analyzuje vývoj v Austrálii během krize a dokazuje příspěvek těžby a vývozu komodit na výkon australské ekonomiky. Ukazuje dlouhodobý trend a cyklické chování těžebního průmyslu spolu s vývojem cen komodit. Hodnota vývozu nerostných surovin roste nepřetržitě během posledních dvou desetiletí. Značná část tohoto růstu odráží i změny cen komodit. Analýza odhaluje spojení mezi světovými trhy a australskou těžbou a vývozem. Jakékoliv významný posun na mezinárodním trhu v oblasti těžby a zemědělských produktů ovlivní podnikání a pracovní příležitosti v analyzované zemi.*

Abstract: *The recent global financial crisis had a great impact on all financial markets and later affected the real economy. World economy was pulled down by decline of demand, credit crunch and growing instability. Only a few countries came out of the crisis without significant harm. Australia as a relatively small, open commodity-exporting country with strong trade relations to Asia handled the financial crisis much better than most of other developed countries. This paper analyses development of Australia during the crisis and measures contributions of mining and commodity exports to Australian economy. It shows the long term trend and cyclical behavior of mining industry together with development of prices of mining commodities. The value of resource exports has grown continuously during the past two decades. A significant part of this growth reflects changes in prices. The analysis reveals the link between the world markets and Australian mining and exports. Any significant shift at the international market for mining and agriculture products affects business and employment opportunities of the country.*

Klíčová slova: *Austrálie, finanční krize, měnové kurzy, zahraniční obchod*

Keywords: *Australia, financial crisis, exchange rate, foreign trade.*

Afiliace ke grantu: *GAČR 403/11/2073*

1 Introduction

Australia handled the financial crisis much better than most of other developed countries. Its GDP is growing (Fig. 1) without a sign of recession that occurred in other developed countries. Rate of unemployment is recently declining at level of 4,9% in March 2011. Australian banks avoided subprime lending so the banking system remains in a good shape. Financial markets followed the decline of global markets. But the most importantly, the country's trade with China and the rest of Asia is flourishing. Altogether it seems the country has to fight mainly with natural conditions like a drought and recent floods.

The aim of this article is to identify how commodities exports and mining contributed to the development of Australian economy during global financial crisis.

This analysis is based on data of Reserve Bank of Australia (RBA), Australian Bureau of Statistics (ABS) and Australian Bureau of Agricultural and Research Economics (ABARE) and sources of cited literature.

The Australian economy ranks among the top 20 largest economies in the world compared by nominal GDP. Despite the fact that it belongs among the most advanced countries it can be classified as a small open economy strongly dependant on global economic development. According to data of Australian Bureau of Statistics Australian labour force consists of over 11 million people employed mostly in services. The sector of services represents 68% of Australian GDP with the retail sector as the single largest employer in the Australian economy. A large part of the economy is still represented by mining and agriculture (10% of GDP) and these two sectors create more than 50% of Australian exports. Exports of raw materials are rising; minerals have grown from 30% of Australia's exports to more than 50% in the past decade (Fig.1). The value of resource exports has grown at an annual rate of 8% [2] during the past two decades. A significant part of this growth reflects changes in prices (around 3 percentage points). Growth in immigration, especially with its focus on skilled migration, helped Australia adjust to a rapid increase in demand for its mineral resources from 2003 to 2008, which drove commodity prices to record highs. [1]

High prices lead to increased investments by many mining companies. Developing a new mining sites and projects requires a long time so before the projects are completed prices tend to grow higher but as the production capacity comes into operation growth of prices slows down or prices are falling back.

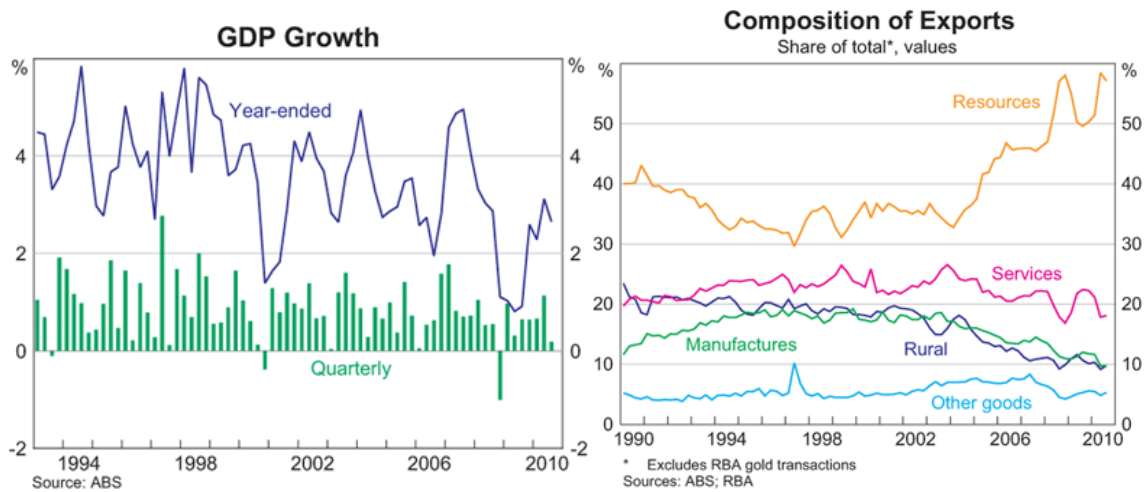


Fig. 1. Australian GDP growth and composition of exports, Source: [4]

Rising commodity export prices have been a positive factor for the Australian economy since 2002. With growth in export prices exceeding growth in import prices, the terms of trade have reached their highest level since the boom in 1950s. There is debate over whether these gains are merely cyclical or represent a structural shift to a permanently higher level of national income. The pronounced cyclical behaviour of commodity prices, highlighted by their steep fall in the wake of the global financial crisis, makes it difficult to isolate underlying trends, but there is a case that productivity gains make real commodity prices decline over the long run.

2 The development of Australia's resources sector and cyclical behavior

The first mineral resource discovered in Australia was coal, found in 1796 with the first exports occurring in 1799. By the 1840s, copper was being mined and the first iron ore was being smelted. However mining really only came to prominence during the gold rush of the 1850s (Fig.2). Ever since new deposits were explored, mines opened with growing volumes of production to be exported overseas [2]. Australia's prime exports are coal, iron ore, gold and petroleum.

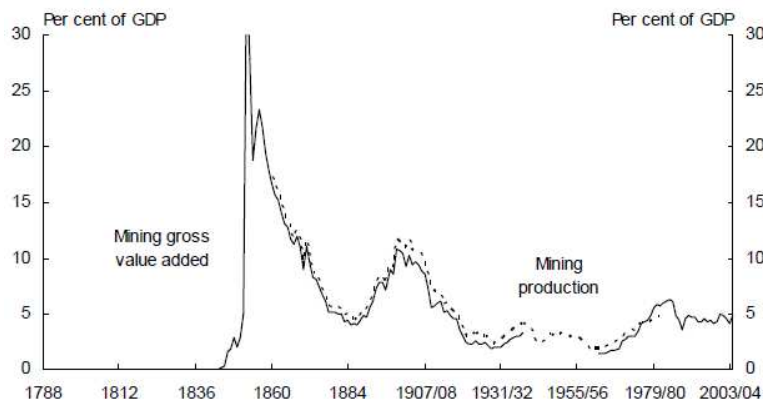


Fig. 2. Mining Activity in Australia, Source: [3]

Global mining production moves with global economic activity but with more pronounced swings (Fig 3). Whereas real GDP for the world as a whole has not fallen for almost 60 years, mining production contracted quite heavily during the global slowdowns in 1975, 1981 and 1982.

Stimulated by stronger world growth, global production of many products has grown at well above long-run average rates in recent times. Steel production, for instance, has grown at an annual average rate of around 6 per cent over the last five years, compared with a long run annual average rate of under 2 per cent since 1970. Right part of Fig. 3 shows that periods of above-average steel production growth correspond to periods of Japan’s industrialisation (1950s and 1960s) and South Korea’s industrialisation (1980s). More recently, the chart shows global steel production entering an above-average growth phase that corresponds to China’s present industrialisation.

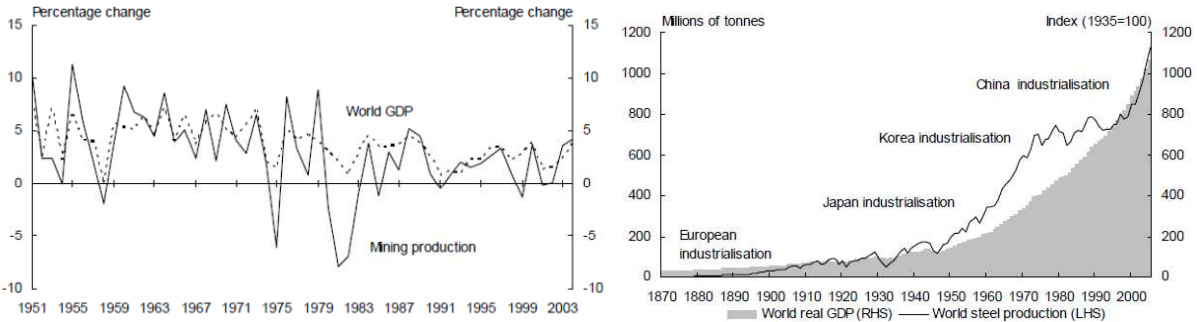


Fig. 3. World GDP and mining production, Source: [3]

Strong growth in steel production has, in turn, stimulated demand for the key inputs into steel production — iron ore and metallurgical coal — resulting in dramatic price increases. In addition, global prices for thermal coal grew in response to power companies, especially in Asia, competing to secure additional coal feedstock to meet growing electricity demand [2]. The demand shock that has precipitated these price increases has, in turn, been due to growth in China’s construction, investment and manufacturing sectors. And this growth is likely to continue for some time. Mining investment has grown strongly in recent years. However, this has been slow to translate through to similarly impressive rates of growth of resource export volumes. This is due to the nature of the mining industry. Projects are highly capital-intensive, typically requiring extensive supporting infrastructure, as well as complex and sophisticated plant and equipment. The complex nature of many resource projects explains why a lengthy lag is usual between the decision to expand capacity and the additional capacity coming into production. Given recent strong world demand, these lags in the supply response have contributed to the recent growth in mining commodity prices.

3 Impacts of global financial crisis

The impact of the Asian crisis in 1997 on the Australian economy had been surprisingly weak. Except for a substantial exchange rate depreciation, impacts to foreign trade and capital flows were according to Duncan and Yang (2004) as follows. As global investors abandoned Asia, investment in Australia increased. The trade deficit enlarged, while Australian exports to the Asian region generally

declined, imports from the region became cheaper as the crisis countries recovered in the medium run, and the favorable terms of trade effect lead to an expansion of domestic consumption. Commodities that are used as raw materials in manufactured exports in crisis countries expanded as these countries tried to export their way out of trouble with depreciated currencies. Diversification also helped ease the impact of the Asian Crisis in the short run. [6] Australia’s relatively low dependence on manufactured exports was a buffer as manufactured exports came under heavy pressure from exports from the crisis countries.

Australia, just like the rest of the world, was fully hit by the global financial crisis during the autumn of 2008 and following months. Businesses sector responded very quickly to the financial crisis by cutting down production and reducing inventories. Household consumption fell down as well. Authorities responded by cutting down the interest rates and increasing government spending (Fig. 4).

The declines in business activity, job losses and resulting social problems affected whole economy. Some regions, heavily reliant on industries such as mining, tourism and manufacturing, have keenly felt the effects of the crisis. While some agricultural regions view the crisis as another challenge to be faced after years of drought, others have experienced growing economies due to an increase in domestic tourism at the expense of declining international tourism numbers.

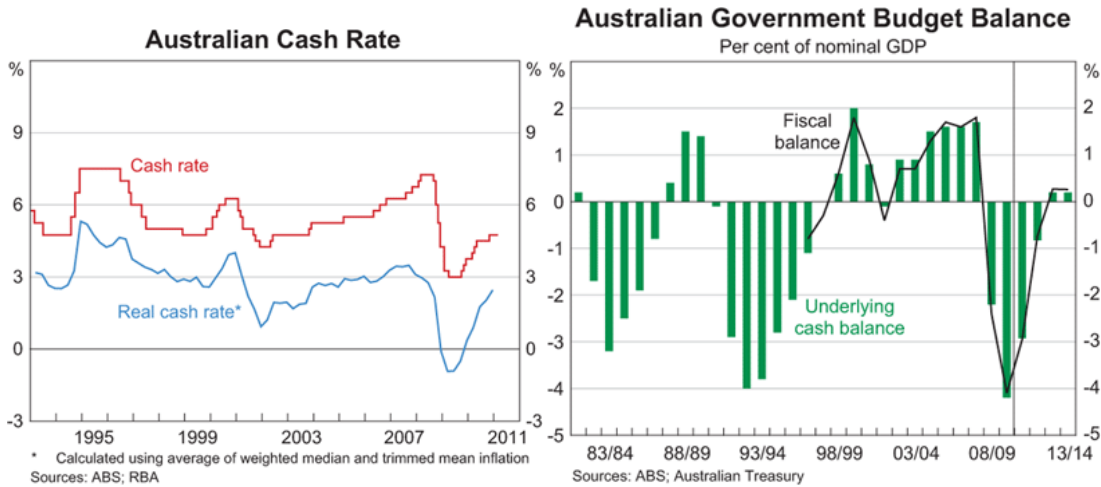


Fig. 4. Interest rates and budget balance, Source: [4]

After the outbreak of financial crisis Australian dollar sank as the reaction of falling global demand by 20-30 % in nominal and real terms (see Fig.5). Unexpectedly, the dollar made a relatively quick recovery; within seven months it had risen again to nearly previous level against USD and even more against EUR.

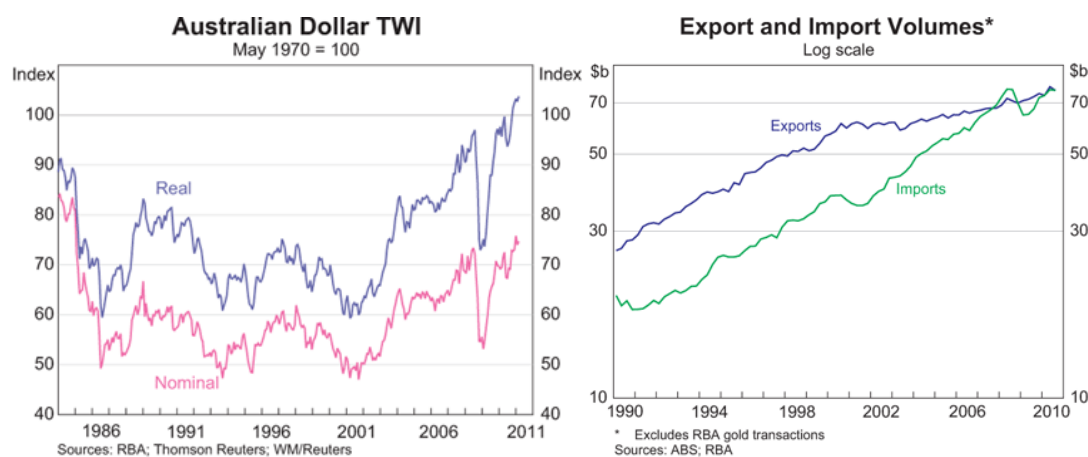


Fig. 5. Development of AUD Exchange rate, Source: [4]

The appreciation of Australian dollar during the last decade is caused mostly by mineral resources boom. Due to the abundance of minerals its mining industries are developing rapidly especially driven by ever growing demand of Japan, China and recently India. Australia became the main source of raw materials for the Asia Pacific region. The growing demand for resources led to the dramatic rise in commodity export prices in 2003, which peaked in early 2008, as seen in the following Figure 6. High commodity prices lead to an increase in demand for the Australian dollar and hence an appreciation of the exchange rate. While the financial crisis was accompanied by a decline in commodity prices and a steeper depreciation in the dollar, the surprisingly quick rebound of the exchange rate was largely backed by the return of high commodity export prices. The key factor of this change was China's rapid recovery from the crisis, as its government successfully substituted export demand for domestic demand as their main source of economic growth.

Other factors standing behind the appreciation of the dollar were large inflows of financial capital moving to Australia because of its high interest rates and its attractiveness as one of the fastest growing regions. Australian economy benefits from the Chinese growth and a combination of developed and accessible financial markets. Investors from all over the world are investing in Australia as a way how to invest indirectly in Chinese markets.

The reasons of the appreciation of AUD real exchange rate prove the purpose of the exchange rate as a buffer against external shocks to the economy. Australia as a relatively small and open economy is therefore vulnerable to external shocks. This includes shifts in the terms of trade which tend to create inflationary or deflationary pressures. The floating exchange rate has made the economy more flexible, so that the real exchange rate can rise whilst dissipating the worst of the inflationary pressures.

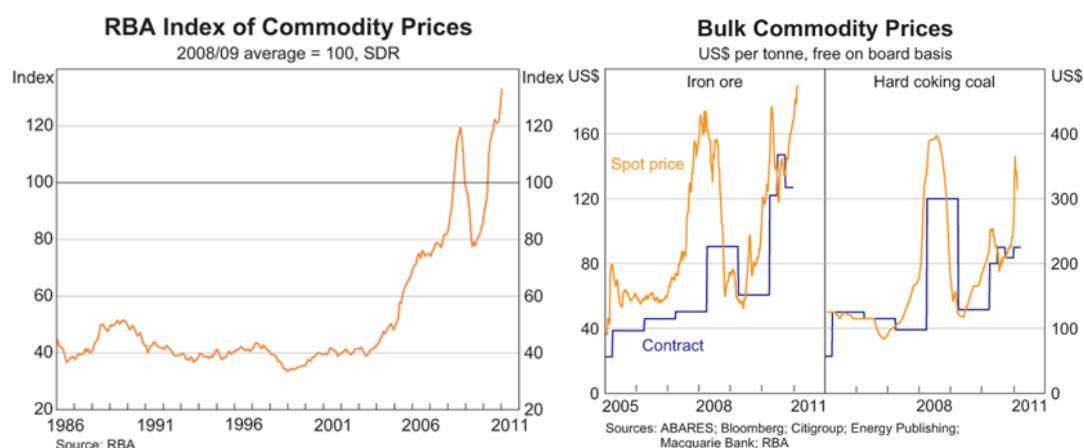


Fig. 6. Development of commodity prices, Source: [4]

Australian foreign trade and its orientation is the key why the impact of the crisis was so light and that government's fiscal stimulus was not so crucial as in other countries. Value of foreign trade more than doubled in last two decades. Ten years ago, Australian major export partners were advanced economies (Japan, EU and the U.S.A.) but in 2008 and 2009 the situation changed substantially. China has become the biggest market, India catching up and South Korea more important than the U.S. [Fig. 7].

Australia has been fortunate in that the composition and orientation of its trade has shielded it from one of the main channels by which the sharp downturn in discretionary spending in the countries at the epicentre of the financial crisis has been transmitted to the global economy – namely, the dramatic downturn in trade in manufactured goods. For some economies, including many in the Asian region, this resulted in a decline in their exports of between one-quarter and nearly one-half in the space of six months. In Australia's case, however, manufactured goods account for only about one-fifth of our total exports; and although they have declined since the onset of the financial crisis (though not as much as for most other countries), that decline has not detracted much from overall export performance.

In contrast, exports of commodities (which now account for over 58 per cent of total exports) have actually risen since the onset of the crisis, partly thanks to a fortuitous recovery in agricultural production but more importantly thanks to unexpectedly strong demand from China, in turn reflecting the efficacy of China's stimulus measures and some apparently opportunistic buying by Chinese importers. As a result, Australia has been one of very few economies whose exports have not fallen (in volume terms) since the first half of 2008.

Australia's terms of trade did not peak until the September quarter of 2008, a year after the financial crisis began, and since then have declined by of the order of 18 per cent.

This difference seems largely attributable to the fact that China, which is now Australia's second largest export market, has not experienced a protracted slow-down; and perhaps also to the fact that the world's major economies have avoided a widespread resort to protectionism.

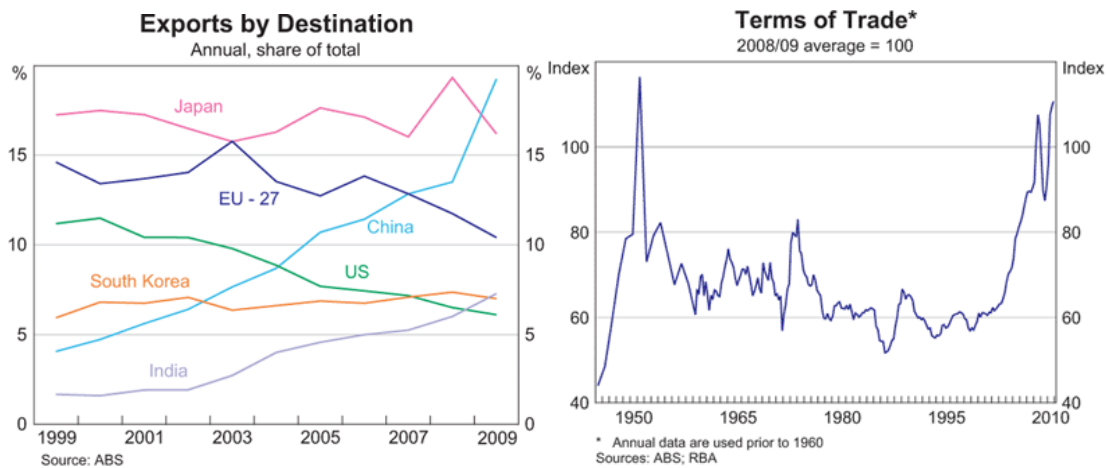


Fig. 7. Australian foreign trade, Source: [4]

Changes in the real exchange rate have implications for Australia's current account deficit. The current account shows the money flow from trade, income and current transfers for a period of one year. In the short term, an appreciation leads to the valuation effect; a reduction in the Australian dollar value of foreign debt as well as a lower interest servicing cost of debt. Also, the rise in export prices and the decrease in import prices initially trigger an increase in domestic consumption of imports and lower foreign demand for exports. Thus the current account deficit may deteriorate in the short term. The expansion of the mining sector will further deteriorate the current account deficit in the long term. Net income flows often provide a partial offset to movements in the trade balance. For example, they tend to subtract more from the current account balance when export prices boom, but subtract less should export prices ease back. The net income balance is related to the net international liabilities cumulating from successive current account deficits. It also reflects the rates of return earned by Australians on equity investments abroad and by foreigners on equity investments in Australia; although over the longer run these rates of return tend to be similar. The exceptionally strong levels of business investment in recent years, particularly in the mining sector, are likely to generate further mining export sales and increased profits for many years. While this will act to narrow the trade deficit, it will likely act to widen Australia's net income deficit in the next few years. On the other hand, commodity prices could at some stage decline, which would tend to widen the trade deficit but narrow the net income deficit. While in many ways today's net income deficit is a reflection of strong profitability in Australia rather than any weakness, it is appropriate to monitor it and particularly to understand the causes of any movements.

Australia has persistently had a low level of national savings, and thus the high levels of investment spending in the mining industry will require increased borrowing from overseas and hence a rising deficit on the current account. While rising foreign debt is widely viewed as a concern, but if the imported capital is being used productively then it should be viewed positively.

With the current account deficit projected to widen to 6 percent of GDP over the medium term, growing external liabilities are vulnerability. However, deficits of this magnitude should be sustainable as they are driven by investment in export capacity. While Australia's net external liabilities are relatively high, at about 60 percent of GDP, gross external debt is lower than in many advanced countries, at just under 100 percent of GDP. Factors mitigating vulnerability include the

limited currency risk, the strength of the financial system, and the robust macro policy framework. Short-term external debt remains sizable at 46 percent of GDP, but is lower than in many advanced countries.

4 Conclusions

World economy slowed down due to the global financial crisis but Australia was one of the few developed economies to escape the recession in 2009. This reflected strong demand for commodities from China and rest of Asia, a prompt and significant macro policy response, a healthy banking sector, and a flexible exchange rate. With a mining boom driving the recovery and dissipating spare capacity, policy stimulus is appropriately being withdrawn.

The circumstances that helped Australia overcome the crisis are not favorable forever. The flexible exchange rate is a useful tool and a protection for the Australian economy. The responsiveness of the exchange rate to commodity price fluctuations helped stabilize export incomes, while hedging of currency risk has minimized any negative impact on corporate or bank balance sheets. However Australia's volatile exchange rate has also other implications. Higher interest rates are raising the Australian dollar rapidly as the country becomes a more attractive place for international investors to deposit their funds. An appreciating dollar in turn suppresses the tourism industry and other exporters.

Australia is now more vulnerable to external shocks, such as fluctuations of the Chinese economy. The Australian economy is also exposed to large volatility in commodity prices. This volatility considerably affects export earnings and leads to increased volatility of the current account deficit. In case of any significant shift at the international market for mining and agriculture products, it will affect business and employment opportunities of the country

Literatura

- [1] KENNEDY S.: Australia's response to the global financial crisis [online]. [cit. 2011-04-29]. Available from WWW: <http://www.treasury.gov.au/documents/1576/HTML/docshell.asp?URL=Australia_Israel_Leadership_Forum_by_Steven_Kennedy.htm>
- [2] GRANT A., HAWKINS J., SHAW L.: Mining and commodities exports. Economic Roundup, Spring 2005, Australian Treasury, pp 1-15.
- [3] ESLAKE S.: The Global Financial Crisis of 2007–2009 – An Australian Perspective. Economic Papers: A journal of applied economics and policy, Volume 28, Issue 3, pages 226–238, September 2009.
- [4] RESERVE BANK OF AUSTRALIA: Chart Pack - Graphs on the Australian Economy and Financial Markets [online]. [cit. 2011-04-29]. Available from WWW: <<http://www.rba.gov.au/chart-pack/index.html>>
- [5] RAVIMOHAN A. Appreciation of Australia's real exchange rate:causes and effects [online]. [cit. 2011-04-29]. Available from WWW: <<http://www.rba.gov.au/econ-compet/2010/pdf/first-year.pdf>>
- [6] DUNCAN, R., YANG, Y. The impact of the Asian Crisis on Australia's primary exports: why it has not been so bad [online]. Asia Pacific Press, 2000. [cit. 2011-04-29]. Available from WWW: <<https://digitalcollections.anu.edu.au/bitstream/1885/40345/3/di00-1.pdf>>

Kontakt na autora:

Ing. Karel Hlaváček, Ph.D.
Katedra ekonomie, Ekonomická fakulta VŠB-TUO
Sokolská tř. 33
70121 Ostrava
Česká republika
karel.hlavacek@vsb.cz
www.ekf.vsb.cz

Krátká informace o autorech:

Ing. Karel Hlaváček, Ph.D je absolventem oboru Finance Ekonomické fakulty VŠB-Technické univerzity Ostrava (1998). V roce 2006 ukončil postgraduální doktorské studium v oboru Finance na téže fakultě obhajobou disertační práce "Analýza podmínek a hodnocení investičních projektů realizovaných v zahraničí ". Od roku 2001 působí jako odborný asistent na katedře ekonomie Ekonomické fakulty VŠB – TUO. V oblasti vědeckého výzkumu se věnuje makroekonomii, mezinárodním financím a mezinárodní měnové teorii a to především oblasti měnových kurzů, hodnocení zahraničních investic, analýzy mezinárodních finančních trhů a analýze platební bilance.

VNITŘNÍ AUDIT INTERNAL AUDIT

Petr BAČÍK

Anotace: Článek se zabývá vymezením vnitřního auditu, jejím postupem, požadavky na její průběh, přináší informace o signálech budoucích potíží a především se věnuje procesu řízení rizik. Je provedena podrobná klasifikace rizik, audit je zahrnut jako jedna z činností risk managementu směřující k možné eliminaci rizik. Článek uvádí čtenáře do problematiky řízení rizik a úlohy vnitřního auditu, jakožto nástroje nezbytné podnikové činnosti ke zjišťování nekorektních stavů a jevů, předpokladu pro jejich odstranění či zmírnění.

Abstract: The article deals with definition of internal audit, its procedure, requirements for smooth progress, it brings information about signals of future problems and mainly is dedicated to the process of risk management. It contains a detailed classification of risks and audit is structured as one of the activities of risk management towards possible risk elimination. The article presents risk management and position of internal audit as a necessary tool of internal company activity for ascertaining incorrect conditions and features, predisposition for their elimination or moderation.

Klíčová slova: risk management, typy rizik

Keywords: risk management, types of risks

Afiliace ke grantu: Článek je dedikován projektu „Inovace bakalářského studijního oboru Aplikovaná chemie“ registrovaného pod číslem CZ.1.07/2.2.00/15.0247.

Úvod

Jednou ze základních funkcí managementu je kontrola. Kontrola by měla být pravidelná i nepravidelná (nečekaná), dílčí i celková, vnitřní i vnější. Povinnost kontroly je navíc dána i některými zákony, jak obecnými, tak i speciálními. Audit (kontrola) může být prováděn v několika oblastech podnikových činností.

Nejznámější oblastí auditu je kontrola účetnictví, ale časté jsou i například personální audity. Povinnost vnějšího auditu například v účetnictví je dána přímo zákonem č. 563/1992, zákonem o účetnictví, kde v paragrafu 20 nazvaném Ověřování účetní závěrky auditorem se v odstavci 1) uvádí následující:

„ Pokud tento zákon nestanoví jinak, řádnou nebo mimořádnou účetní závěrku jsou povinny mít ověřenu auditorem tyto účetní jednotky

a) akciové společnosti, pokud ke konci rozvahového dne účetního období, za nějž se účetní závěrka (§18, odst.3) ověřuje , a účetního období bezprostředně předcházejícího, překročily nebo již dosáhly alespoň jednoho ze tří uvedených kritérií:

- 1. Aktiva celkem více než 40 000 000 Kč, aktivy celkem se pro účely tohoto zákona rozumí úhrn zjištěný z rozvahy v ocenění neupraveném o položky podle § 26 odst.3.,*
- 2. roční úhrn čistého obratu více než 80 000 000 Kč, ročním obratem čistého obratu se pro*

účely tohoto zákona rozumí výše výnosů snižená o prodejní slevy a dělená počtem započatých měsíců, po které trvalo účetní období, a vynásobená dvanácti,

3. *průměrný přepočtený stav zaměstnanců v průběhu účetního období více než 50, zjištěný způsobem stanoveným na základě zvláštního právního předpisu.*
- b) *ostatní obchodní společnosti a družstva, pokud ke konci rozvahového dne účetního období, za něž se účetní závěrka (§18 odst. 3) ověřuje, a účetního období bezprostředně předcházejícího, překročily nebo již dosáhly alespoň dvou ze tří kritérií uvedených v písmenu a) bodech 1 až 3, v případě družstva se zaměstnancem podle písmene a) bodu 3 rozumí i pracovní vztah člena k družstvu,*
- c) *účetní jednotky podle §1 odst. 2 písmena b), které jsou podnikateli, a to za podmínek podle písmena b),*
- d) *účetní jednotky podle § 1 odst.2 písm. d) až h) za podmínek podle písmene b),*
- e) *účetní jednotky, kterým tuto povinnost stanoví zvláštní právní předpis. „*

Stejně tak jako je vnější účetní audit, provádí se u organizací i audity ostatních oblastí podnikových činností. Výsledkem auditu je zpráva auditora o nalezených nedostatcích, případně potvrzení, že například stav účetnictví je v pořádku.

Kromě povinnosti provádět vnější audit podniku, patří k základní výbavě každého managementu provádění vnitřních kontrol. K tomu účelu jsou v podnicích zřízena oddělení vnitřní kontroly, jejíž pracovníci se zabývají všeobecnou kontrolou uvnitř organizace.

Vnitřní kontrola

Vnitřní kontrola zahrnuje veškeré aktivity, jimiž je zjišťováno, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným.

Vnitřní kontrola je synonymum pro kontrolní mechanismy v rámci organizace.

Vnější kontrolu realizuje subjekty stojící mimo podnik.

Každá kontrola zahrnuje:

- zjištění negativních odchylek mezi skutečným stavem a stavem požadovaným,
- zjištění důvodů negativních odchylek,
- zjištění příčinné souvislosti vzniku negativních odchylek,
- zjištění míry odpovědnosti pracovníků podniku odpovědných za vznik negativních odchylek,
- vyžádání opatření k odstranění zjištěných nedostatků od příslušných odpovědných pracovníků,
- sledování adekvátnosti těchto opatření a jejich plnění.

Příklad

V organizaci byla provedena kontrola na konkrétním pracovišti, u konkrétního pracovníka. Byly zjištěny některé nedostatky. Byl sepsán protokol o zjištěných výsledcích. Na základě této skutečnosti vznikají otázky:

1. Musí být pracovník, v jehož práci byly zjištěny nedostatky, seznámen s výsledky kontroly nebo s těmito závěry musí být seznámen jeho přímý nadřízený?
2. Musí kontrolovaný pracovník podepsat protokol a má se k němu vyjadřovat?
3. Má právo kontrolor možnost přímo udělit sankci (pokutu, penále) kontrolovanému pracovníkovi?
4. Má právo následná kontrola zjišťovat výsledky předchozí a zjišťovat, zda uložená opatření byla dodržena nebo splněna?

Řešení

1. ANO
2. ANO
3. Někdy ANO (např. dopravní pokuty) - někdy NE (většinou všechny kontroly v organizaci jsou udělovány organizaci a je věcí managementu, zda bude sankcionovat pracovníka, který to zavinil).
4. ANO, a to bez ohledu zda to byla tatáž nebo jiná kontrolní instituce.

Požadavky na vnitřní kontrolu

Tab.č.1 Vnitřní kontrola musí být:

<input type="checkbox"/> pružná	<input type="checkbox"/> jasná	<input type="checkbox"/> hospodárná
<input type="checkbox"/> srozumitelná	<input type="checkbox"/> komunikovatelná	<input type="checkbox"/> použitelná
<input type="checkbox"/> přiměřená	<input type="checkbox"/> zaměřená do budoucnosti	<input type="checkbox"/> přijatelná
<input type="checkbox"/> smysluplná	<input type="checkbox"/> v souladu s kulturou organizace	<input type="checkbox"/> informující o odchylkách
<input type="checkbox"/> součástí informačního systému	<input type="checkbox"/> podporující výkonnost-motivující	<input type="checkbox"/> realizovaná top managementem
<input type="checkbox"/> chránící aktiva	<input type="checkbox"/> podporující jednání v souladu	<input type="checkbox"/> přispívající k vytváření hodnoty

Podle definice COSO je: „Vnitřní kontrola proces uskutečňovaný představenstvem, dozorčí radou, managementem a ostatními zaměstnanci organizace, zaměřený na to, aby poskytoval rozumnou jistotu, vztahující se k dosažení cílů v následujících kategoriích“:

1. efektivnosti a účinnosti operací,
2. důvěryhodnosti (věrnosti, spolehlivosti) finančních výkazů,
3. dodržování norem a zákonů, které byly použity,
4. strategických cílech společnosti

(Poznámka: „COSO“ – vnitřní kontrola-integrovaný rámec“ (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), je považován za nejefektivnější rámec vnitřní kontroly, který v současné době existuje, viz další text)

Prvky kontroly v COSO tvoří :

- kontrolní prostředí
- hodnocení rizik
- kontrolní činnost
- informace a komunikace
- monitorování

Vnitřní kontrola v pojetí COSO :

- je **proces** (prostředek použitý k dosažení cíle, ne cíl sám o sobě),
- je realizována **lidmi** (nejedná se pouze o formuláře a manuály, ale o osoby na každé úrovni organizace),
- může přinést **pouze přiměřený stupeň rozumné jistoty** (ne stoprocentní, a to vedení organizace),

- **je vytvářena pro usnadnění dosahování cílů** (v jedné nebo více kategoriích, které jsou uvedeny výše a které se vzájemně překrývají)

Protože kontrola je důležitá pro dosažení mnoha důležitých cílů, neustále se zvyšují požadavky na disponování lepšími systémy vnitřní kontroly a informovanosti o její kvalitě. Vnitřní kontrola je stále více považována za řešení početných potencionálních problémů.

O vnitřní kontrole však existují jak ze strany manažerů, tak i interních auditorů mnoho nesprávných představ – viz tab. č. 2.

Tab.č.2 Mýty a fakta o vnitřní kontrole

Mýtus	Fakta
Vnitřní kontrola začíná se silným souborem politik a postupů	Vnitřní kontrola začíná se silným kontrolním prostředím
Pro vnitřní kontrolu jsou v podniku interní auditoři	Za vnitřní kontrolní systém je odpovědný management
Vnitřní kontrola souvisí s finančním řízením. Kontrolujeme pouze to, co po nás požaduje finanční oddělení	Vnitřní kontrola je součástí všech aspektů podnikových činností
Vnitřní kontrola je v podstatě negativní, obsahuje přehled toho, co se nesmí	Vnitřní kontrola dělá správné věci
Vnitřní kontrola je nezbytné zlo. Spotřebovává čas na úkor stěžejních aktivit podniku – zhotovování produktů, prodej, obsluhu zákazníků	Vnitřní kontrola musí být vestavěná do podnikatelských procesů, ne mimo tyto procesy
Při zeštíhlování organizace a posilování jejího postavení musíme kontrolu zvýšit	V rámci zeštíhlování organizace a jejího posilování jsou potřebné různé formy kontroly
Pokud je vnitřní kontrola dostatečně silná, můžeme si být jisti, že nedojde k podvodům a finanční výkazy budou přesné.	Vnitřní kontrola poskytuje rozumné, nikoliv absolutní ujištění o tom, že cíle podniku jsou dosahovány

Signály budoucích potíží v případě, že vnitřní kontrola nefunguje vůbec, nebo funguje nedostatečně:

- neobvykle rychlý růst nebo zisk, zejména ve srovnání s ostatními podniky v rámci téhož odvětví
- finanční výsledky se zdají natolik dobré, až je to nepravděpodobné, a to zejména pokud jsou výrazně lepší než výsledky konkurence, která se neodlišuje v prováděných operacích,
- neobvyklé změny v účetních výkazech nebo v poměrových ukazatelích finanční analýzy, zejména rychlejší růst příjmů než výnosů,
- významné bankovní účty, pobočky nebo operace související s tzv. „daňovými ráji“, pro které není ospravedlnění,

- územní rozptýlenost provozních jednotek s decentralizovaným managementem a špatným systémem vnitřního výkaznictví,
- neschopnost vytvářet cash-flow z operací, zatímco výkazy ukazují, že podnik vydělává,
- přílišný optimismus při komunikování s vlastníky ze strany top managementu, který neustále ubezpečuje o budoucím možném růstu,
- účetní metody, které preferují formu před obsahem,
- účetnictví, které se liší od postupů a praktik používaných v rámci odvětví
- vysoká závislost na dluhovém financování nebo potíže se splácením dluhů,
- vysoká fluktuace úrokových měr,
- významná, neobvyklá nebo komplexní transakce uzavřená na konci hospodářského roku,
- neúspěšné prosazování podnikového etického kodexu,
- hrozba bezprostředního konkurzu nebo exekuce,
- významné transakce se s přízněnými stranami, které se vymykají řádnému směru podnikání,
- příliš složitá organizační struktura, příliš mnoho řídicích linií, kontakty, které jsou jasně bez vazeb na schválené podnikatelské záměry,
- příliš mnoho podnikatelských ujednání, která jsou nesrozumitelná a mají pouze malý praktický význam,
- nedostatečná dokumentace,
- chybějící metodické směrnice,
- absence výpůjčního řádu různých dokumentů,
- nesledování docházky a pochůzek pracovníků v terénu apod.

Řízení rizik

Riziko je úzce spjato s funkcí interního auditu a kontroly v organizaci. Na jedné straně poskytuje interní audit vedení organizace ujištění, že rizika, kterým je organizace vystavena, jsou známa a jsou pod kontrolou. Na druhé straně je výše rizika východiskem pro tvorbu plánů auditu.

1. Vymezení pojmu riziko a jeho obsah

Pojem riziko pochází, dle *Oxford Dictionary of English Etymology*, ze 17. století z italského slova RISC, rischio (tj. běh do nebezpečí) a představuje citujeme „...možnost střetu s nebezpečím nebo utrpení ztráty či zranění...“. Konec citace.

Řízení rizika je definováno jako identifikace, analýza a ekonomické ovládnutí rizik, která mohou ohrozit aktiva nebo zdroje organizace.

Identifikace rizika je základem pro výběr oblastí, které mají být v organizaci auditovány. Pro interní audit pak představují tyto „rizikové oblasti organizace“ výchozí body jeho činnosti. Z pozice interního auditu je nutné rozeznávat alespoň následující formy rizik:

- **Čisté riziko** – riziko, které má pouze negativní stránku

Příklad

Riziko nezaplacení pohledávky, riziko požáru, riziko povodně, riziko poškození zboží, riziko úrazu, riziko ztráty, riziko dopravní apod.

- **Objektivní riziko** – riziko nezávislé na činnosti zúčastněných subjektů

Příklad

Neúroda v zemědělství, riziko vztahující se k makroekonomickým ukazatelům ekonomiky jako například nevyrovnaná platební bilance, pokles cen akcií na burze v důsledku krize v ropné oblasti apod.

- **Subjektivní riziko** – riziko závislé na činnosti zúčastněných subjektů

Příklad

Riziko manka zaviněného zaměstnanci, riziko pokuty, penále, riziko nedbalosti zaměstnanců, riziko neúspěchu u zkoušky atd.

- **Systematické riziko** - riziko vyplývající z celkového ekonomického vývoje a postihující všechny subjekty

Příklad

Politická rizika, socio-ekonomická rizika, rizika přírodních katastrof, riziko pandemie, riziko globálního oteplování apod.

- **Nesystematické riziko** – riziko, které postihuje pouze určité subjekty

Příklad

Rizika spojená s nespolehlivostí dodavatelů, s neplacením u odběratelů, odchodem části odběratelů od prodejce, úvěrové riziko, riziko onemocnění, riziko ztráty důvěry, pověsti, riziko krádeží, riziko korupce apod.

- **Finanční riziko** – představuje možné nepříznivé účinky vývoje finančních proměnných na činnosti organizace

Příklad

Nepříznivý vývoj úrokové míry, nepříznivý vývoj na kapitálovém trhu, měnové a úvěrové riziko, vysoké mzdové nároky odborů atd.

- **Operační riziko** – představuje možné nepříznivé účinky nefinančních faktorů na provoz a služby veřejné organizace

Příklad

Záležitosti souladu s legislativním oddělením, s vnitřními předpisy, nesoulad obecní vyhlášky se zákonem, nevyběr povinných poplatků apod.

2. Riziko a rizikový management

Práce interního auditora s rizikem vede k tomu, že interní audit bývá často považován za významnou součást tzv. rizikového managementu.

Rizikový management je založen na:

- poznání rizika
- kvantifikaci rizika
- analýze příčin rizika
- zvládnutí rizika

Interní audit na jedné straně mapuje a monitoruje rizikové oblasti organizace, na druhé straně pak audituje činnosti manažerů, zabývajících se řízením rizika, tj. hodnotí především vhodnost, kvalitu, přizpůsobivost a uplatnitelnost jednotlivých opatření k odvrácení, respektive zvládnutí rizik.

Identifikace rizika představuje výchozí fázi řízení interního auditu v organizaci představovanou zejména plánováním jeho činnosti.

Kvantifikace rizik se může provádět různými přístupy. Ve většině přístupů se zjišťuje pravděpodobnost definovaných rizik a potenciální škody, které může riziko způsobit. Tudíž **riziko se nejčastěji kvantifikuje jako výsledek pravděpodobnosti a potenciálních škod.**

Zvládnutí rizik se tedy týká nejen příčiny, ale i jeho následku.

3. Opatření na eliminaci rizika nebo jeho dopadů

Opatření rozlišujeme dle možnosti rizika, tj. v které fázi procesu riziko vzniká a kdy jej lze eliminovat.

a) Pokud jde **o příčinu rizika**, opatření by měla směřovat na vyloučení rizikové události nebo snížení pravděpodobnosti jejího výskytu.

b) Opatření zaměřená **na následek** se týká snížení rizika, rozptýlení rizika, předcházení riziku, odvrácení rizika nebo přenosu rizika.

Interní audit se ve své činnosti zabývá jak předem plánovanými audity, tak i audity mimořádnými tj. vyžádanými – ad hoc, které si vynucuje naléhavost situace. Těžiště činnosti však zpravidla spočívá v oblasti auditů obsažených v dlouhodobých, střednědobých (tj. strategických) a krátkodobých (tj. ročních) plánech. Určení toho, co má být auditováno, připravuje vedoucí útvaru interního auditu na základě jednání s TOP managementem.

Smyslem určování rizika je identifikace nejdůležitějších oblastí, které by měly být auditovány, a zabezpečení odpovídajících zdrojů pro tuto auditní činnost.

4. Katalog rizik

Katalog rizik by měl být vypracován pro každé organizační prostředí. MARGETTS & WILLCOCKS (1993) uvádějí základní kategorie katalogu, při jejichž tvorbě se musí vždy brát v úvahu specifické podmínky dané organizace, zejména:

- ztráta schopnosti ovládat růst nákladů,
- ztráta schopnosti vnímat potřeby uživatelů, respektive představitelů souvisejících zájmů,
- selhání expertních služeb,
- výkonnost a spolehlivost používaných technologií,
- selhání systémů (řídících, provozních, informačních aj.),
- „plýtvání“, zneužití zdrojů, podvody, korupce či jiné možnosti zneužití pravomoci, postavení či informací,
- přírodní katastrofy,
- havárie způsobené lidským faktorem atd.

Shrnutí

Z definice interního auditu vyplývá, že jeho hlavními úkoly jsou tři činnosti – dohlížet na správu a řízení organizace, na vnitřní kontrolu a na řízení rizika.

Při vyhodnocování rizik je v praxi používán interním auditorem rámec COSO. Ten

vymezuje hlavní součásti analýzy rizik, navrhuje jednotný postup a poskytuje jasný návod pro risk management organizace (Enterprise Risk Management – ERM)

Literatura a prameny:

1. Oxford Dictionary of English Etymology
2. Zákon č. 563/1992, zákon o účetnictví

Kontakt na autory:

Ing., Bc., Petr Bačík, Ph.D.

Univerzita Palackého v Olomouci, Právnická fakulta, tajemník

Tř. 17. listopadu 8

771 11 Olomouc

petr.bacik@upol.cz

Krátká informace o autorech

Autor působí dlouhodobě jako tajemník na právnické fakultě v Olomouci a současně přednáší na několika vysokých školách ekonomické předměty. Odborně se zaměřuje na oblast financí.

VŮDCOVSKÉ METODY PŘI ŘÍZENÍ ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ

LEADERSHIP METHODS IN MANAGEMENT OF KNOWLEDGE WORKERS

Ludmila MLÁDKOVÁ

VŠE v Praze

Anotace: Znalostní pracovníci jsou významnou skupinou pracovníků. Svými výkony a produktivitou ovlivňují úspěch svých organizací i celé společnosti. Hlavním zdrojem a nástrojem práce znalostních pracovníků jsou znalosti a to i v případě, že pracují manuálně. Pro manažery představují znalostní pracovníci velkou výzvu. Protože jsou znalosti nehmotného charakteru nelze sledovat, jak s nimi znalostní pracovníci pracují. Manažerům tak uniká významná část tvorby produktu či služby, nemohou kontrolovat práci znalostních pracovníků a v případě potíží nemohou zasáhnout a provést opravu. Sami znalostní pracovníci jsou často vysoce kvalifikovaní lidé, kteří mají specifické znalosti. Manažeři tyto znalosti mít nemusí. Za takové situace je velmi těžké znalostní pracovníky řídit. Určitou možností je přejít z klasických manažerských postupů a metod na metody vůdcovské. Článek se zabývá tzv. manažerským vůdcovstvím a jeho potenciálem pro řízení znalostních pracovníků.

Abstract: Knowledge workers are important group of employees. Their performance and productivity influence success of their organisations and the whole society. Major work tool and resource of knowledge workers is knowledge (even if they work manually). Management of knowledge workers is a challenge for their managers. Knowledge is of intangible character and it is not possible to follow the process of work with it. Managers cannot follow the process of work of knowledge workers and cannot intervene in case of problems. Knowledge workers are often highly qualified people who have specific knowledge, their managers do not own. It is very difficult to manage knowledge workers under such situation. Leadership methods offer some option. The article is dedicated to so called managerial leadership and its potential for management of knowledge workers.

Klíčová slova: znalosti, znalostní pracovníci, manažerské vůdcovství

Keywords: knowledge, knowledge workers, managerial leadership

1 Znalostní pracovníci

Znalostní pracovníci představují více než polovinu zaměstnanců pracujících v rozvinutých ekonomikách. Zjednodušeně můžeme říci, že jsou to lidé, kteří při práci používají více mozek než svaly, a to i v případě, že pracují manuálně.

Znalostním pracovníkům říkáme znalostní, protože jejich hlavním nástrojem a surovinou jejich práce jsou znalosti. Znalost můžeme definovat jako měnící se systém zahrnující interakce mezi zkušenostmi, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem [15]. Znalost je tvořena dvěma dimenzemi, dimenzí explicitní a dimenzí tacitní. Znalostní pracovníci pracují s oběma těmito dimenzemi. Explicitní dimenze je ta část znalosti, která může být vyjádřena formálním systematickým jazykem a sdílána ve formě dat, vědeckých formulí, specifikací a manuálů.

Tacitní dimenze má na rozdíl od explicitní osobní charakter. Je tvořena explicitní dimenzí, intuicí, mentálními představami, zkušenostmi, dovednostmi. Je částečně podvědomá a je těžké ji odkrýt a vyjádřit pomocí dat. Explicitní znalosti bývají v organizacích skladovány ve formě dat v ICT, tacitní znalosti zůstávají vázány na své lidské nositele a popřípadě skupiny. Je to však právě tacitní dimenze, co ovlivňuje úspěch pracovníka při praktických činnostech. Tacitní znalost je to, co také odlišuje pracovníka znalostního a neznalostního. V současných organizacích tak platí, že nejcennější znalosti v organizaci jsou v hlavách znalostních pracovníků.

V literatuře lze najít velké množství různých názorů na znalostní pracovníky. Tato kapitola pro ilustraci zmiňuje pouze některé z nich. Na prvním místě je vhodné zmínit Petera Druckera. Drucker byl první, kdo použil pojem znalostní pracovník [3]. Podle Druckera je znalostním pracovníkem člověk, který:

- má znalost důležitou pro organizaci, často je jediný, kdo ji v organizaci má,
- dokáže tuto znalost použít při práci,
- znalost je částečně podvědomá; pracovník si jí nemusí být vědom nebo nechápe její význam. Ostatní pracovníci organizace mají ke znalosti omezený přístup; může být těžké se ji naučit (je to náročné na čas, finance nebo je znalost spojena s určitými dovednostmi, které je obtížné rozvinout) nebo to není povoleno (použití znalosti je vázáno na certifikát či diplom),
- znalostní pracovníci pracují intelektuálně, ale nemusí to tak být vždy.

Alvin Toffler [13] chápe znalostní pracovníky jako vědce nebo inženýry nebo jako osoby, které pracují se sofistikovanou technologií. Podle Tofflera musí být znalostní pracovník schopný vytvářet, zlepšovat své technické znalosti a řídit technické znalosti svých spolupracovníků.

Jack Vinson [14] z Northwestern University vidí znalostního pracovníka jako zaměstnance, který používá svůj mozek více než své ruce. Dle Vinsona je velice důležité, aby se znalostní pracovníci dokázali učit a zdokonalovat a to i v případě, že pracují rukama.

Thomas Davenport [2] rozumí znalostními pracovníky vzdělané lidi mající velké množství expertních znalostí a zkušeností. Podle Davenporta je hlavním účelem práce znalostního pracovníka tvorba, distribuce a aplikace znalostí. Davenport řekl, že znalostní pracovníci jsou ti, kdo si vydělávají na živobytí myšlením.

Jonathan B. Spira [12] v jedné internetové diskusi prohlásil, že: „Částečně můžeme říci, kdo znalostní pracovníci nejsou. Nejsou to tovární dělníci, nejsou to dělníci na farmě nebo na poli (v nejširším chápání pojmu „na poli“). To nám ale moc neříká. Mnoho, ale ne všichni znalostní pracovníci jsou kancelářští pracovníci. Někteří, ale ne všichni manažeři nebo bílé límečky jsou znalostními pracovníky. Někteří, ale ne všichni z profesí jako doktoři nebo právníci jsou znalostními pracovníky.“

Reboul [6] považuje za znalostní pracovníky ty, kdo při své práci vytvářejí, distribuují nebo aplikují jak explicitní tak i tacitní znalosti. Za velmi důležité považuje kontinuální učení a zlepšování znalostí znalostních pracovníků.

Jiní autoři se domnívají, že termín znalostní pracovník v současnosti postrádá smysl. Jako důvod uvádějí to, že v rozvinutých zemích byl posun od neznalostních ke znalostním pracovníkům, který předpovídal v padesátých letech minulého století Peter Drucker již ukončen. Znalostními pracovníky jsou tedy všichni pracovníci [1,11].

2 Vůdcovství

Stejně jako v případě znalostních pracovníků, literatura nabízí velké množství definic a konceptů vůdcovství. Například Kouzes a Posner [4] definují vůdcovství jako vztah mezi těmi, kdo chtějí vést a těmi, kdo chtějí následovat. Richards a Engle [8] vidí vůdcovství jako aktivity představující hodnoty a vytvářející prostředí, ve kterém jich může být dosaženo. Pro Northouse [5] je vůdcovství proces ve kterém jedinec ovlivňuje skupinu jednotlivců s cílem dosažení společného cíle. Roach a Behling [9] chápou vůdcovství jako proces ovlivňující aktivity organizované skupiny směrem k dosažení cíle. Veber [15] definuje vůdcovství jako vytvoření vize a aktivace lidí k jejímu dosažení. Schein [10] chápe vůdcovství jako schopnost vykročit mimo zažitou kulturu, ... a začít adaptivní evoluční změnové procesy.

Kromě různých definic nabízí literatura i mnoho teorií, konceptů a přístupů k vůdcovství, například přístupy založené na vlastnostech vůdce, přístupy založené na dovednostech vůdce, situační koncept vůdcovství, koncept vůdcovství závislého na okolnostech, cílově orientované vůdcovství, transformační vůdcovství a týmové vůdcovství [18]. Yukl [17] zmiňuje charismatické vůdcovství.

Odlišují se také názory na vztah management a vůdcovství. Někteří autoři obě disciplíny spojují a vůdcovství chápou jako součást managementu, jiní je považují za samostatné a odlišné disciplíny. Již dříve zmiňovaní Kouzes a Posner [4] chápou obě disciplíny odlišně. Management je pro ně analytická aktivita orientovaná na cíle, vůdcovství je kreativní aktivita orientovaná na vize. Obdobně odděluje vůdcovství od managementu Ricketts [7], který chápe management jako činnost, která umožňuje organizaci vykonávat její výkonné, administrativní a kontrolní činnosti. Naproti tomu Veber [15] chápe vůdcovství jako jednu z metod manažerské funkce implementace, později pak jako samostatnou manažerskou funkci [16].

3 Vůdcovství v managementu znalostních pracovníků

Vzhledem k tomu, že hlavním zdrojem a nástrojem práce znalostních pracovníků jsou znalosti, představuje management znalostních pracovníků pro manažery výzvu. Znalosti jsou nehmotného charakteru a díky své tacitní dimenzi jsou vnějšímu pozorovateli skryty. Nelze tedy sledovat, jak s nimi znalostní pracovníci pracují. Manažerům tak uniká významná část tvorby produktu či služby, nemohou kontrolovat práci znalostních pracovníků a v případě potíží nemohou zasáhnout a provést opravu. Sami znalostní pracovníci jsou často vysoce kvalifikovaní lidé, kteří mají specifické znalosti. Manažeři tyto znalosti mít nemusí. Za takové situace je velmi těžké znalostní pracovníky řídit. Určitou možností je použít při managementu znalostních pracovníků vůdcovské přístupy a metody.

Kouzes a Posner [4] uvádějí pět základních okruhů činností, kterým by měl manažer vůdce věnovat pozornost. Jsou to:

- být vzorem a ukazovat ostatním cestu,
- vytvářet sdílenou vizi,
- iniciovat změny a zpochybňovat tradiční status quo,
- zajistit aktivní účast vedených lidí a vytvářet jim prostředí pro práci,
- dodávat podřízeným odvalu, zvyšovat jejich pracovní morálku.

Manažer vůdce jako vzor

Lidé následují pouze vůdce, kterým věří. Tzv. zlaté pravidlo vůdcovství zní: „Nevěříš-li nositeli zprávy, neuvěříš ani zprávě.“ Tedy, nebude-li pracovníkům jejich manažer připadat důvěryhodný, nebudou věřit tomu, co říká a dělá, nebudou ochotni sdílet jeho vize, atd. Manažeři by se proto měli cíleně snažit svou důvěryhodnost budovat. Jedním ze způsobů jak vzbudit důvěru v druhých lidech je konzistentní chování. Manažer by měl vždy splnit a udělat to, co řekne. Nejistota totiž vyvolává v lidech stres.

Podle výzkumů chování lidí věří lidé manažerům, kteří jsou:

- upřímní,
- dívají se do budoucnosti,
- dokážou druhé inspirovat,
- jsou kompetentní.

Manažer může být vzorem pro své podřízené pouze v případě, že sám ví, čeho chce dosáhnout, ví, jaké hodnoty vyznává, zná svá silná a slabá místa, je schopen řídit a kontrolovat sám sebe. Je tedy schopen rozvíjet svá 3 S, seberozvoj, sebeřízení a sebekontrolu. Seberozvojem myslíme schopnost rozvíjet sám sebe a neustále se sebevzdělávat, sebeřízení je schopnost řídit sebe sama, určovat si cíle, vyhledávat zdroje a volit cestu k cíli a sebekontrola je schopnost posuzovat objektivně výsledky vlastní práce a schopnost sebereflexe [15].

Manažer vůdce jako tvůrce sdílené vize

Manažer vůdce by měl být schopen vytvářet tzv. sdílené vize. Sdílená vize je představa o vývoji v budoucnosti a jejím hlavním úkolem je určit a sjednotit cestu, kterou se organizace či její část bude ubírat. Sdílenou vizi můžeme vytvořit dvojím způsobem:

- manažer vytvoří vizi sám a získá pro ni své podřízené,
- vize je vytvořena širokou skupinou lidí, včetně podřízených, na základě jejich osobních vizí.

Oba způsoby mají své výhody a nevýhody. První způsob je rychlejší, ale vyžaduje, aby manažer dokázal ovlivnit své podřízené a pro vizi je skutečně získat, protože formální podpora vize k jejímu dosažení nestačí. Druhý způsob je pracnější a delší, ale takto vzniklá vize mívá silnější podporu, pracovníci ji dobrovolně podporují, protože jejich osobní vize jsou její částí.

Sdílená vize by měla být:

- stručná,
- obecná,
- pochopitelná,
- jasně formulovaná,

- měla by mít vazbu na osobní vize zainteresovaných osob [15].

Manažer vůdce jako iniciátor změn

Hlavním úkolem manažera vůdce je vést lidi do budoucnosti, do neznáma. Lidé mívají ale z neznáma strach. Je tedy na manažerovi vůdci, aby nejenom vyhledával možnosti budoucího vývoje a chápal nejnovější trendy, ale aby je také dokázal svým podřízeným představit takovým způsobem, aby ho pochopili a dobrovolně následovali. K tomu by měl být schopen:

- vnitřně své podřízené motivovat,
- najít rovnováhu mezi změnou a nezbytnými rutinami,
- neustále hledat uvnitř i vně organizace nové příležitosti, informace a poučení.

Manažer jako tvůrce prostředí

V moderních znalostně náročných organizacích ztrácí manažeři svou původní roli tvůrce úkolů a dohlázele a stávají se katalyzátorem, jehož hlavní úlohou je vytvářet prostředí, ve kterém potom pracovníci pracují. Při tvorbě vhodného prostředí je třeba věnovat pozornost především:

- požadavkům pracovníků na klasické zdroje (materiál, nářadí, nástroje),
- tvorbě příjemného přátelského prostředí,
- tvorbě vztahů a řešení konfliktů v jejich zárodku,
- požadavkům pracovníků na informace a znalosti.

Manažer jako ten, kdo zvyšuje morálku

Manažer vůdce musí věnovat velkou pozornost osobnímu rozvoji svých podřízených. Tento úkol mu přináší povinnosti kouče, který by měl znát silné a slabé stránky svých lidí a jejich potenciál dál se rozvíjet a zdokonalovat. Měl by se věnovat především rozvoji silných stránek a lidem pomáhat a zvedat jejich sebevědomí.

4 Závěr

Na PAČR v Praze a VŠE v Praze probíhá výzkum zaměřený na znalostní pracovníky. Cílem tohoto výzkumu je kromě jiného zjistit, jak manažeři řídí znalostní pracovníky a jak vnímají otázku řízení sami znalostní pracovníci. Hlavní hypotézou je pak tvrzení, že řízení znalostních pracovníků tradičním způsobem je kontraproduktivní. Dosavadní výsledky výzkumu tuto hypotézu potvrzují. Kvantitativní dotazník, na kterém je výzkum postaven sleduje otázku vhodnosti nástrojů používaných při řízení znalostních pracovníků z hlediska znalostních pracovníků i jejich manažerů. Pilotní projekt ukázal, že je velmi těžké získat odpovědi od manažerů znalostních pracovníků. V pilotním projektu odpovědělo na naše otázky 135 respondentů, pouze 23 z nich však byli manažeři.

Proto jsme se rozhodli o nepřímé hodnocení způsobu jakým jsou znalostní pracovníci řízeni. Navíc jsme do části dotazníku pro znalostní pracovníky přidali otázku týkající se vůdcovských dovedností jejich manažerů. První výsledky výzkumu naznačují, že manažeři znalostních pracovníků postrádají základní vůdcovské dovednosti, což je dle našeho názoru škoda.

Literatura

- [1] ALLEE, V. Presentation at International Conference KM Europe 2002, 13-15 Nov. 2002, London. UK.
- [2] DAVENPORT, T. Thinking for Living. HVB School Publishing, 2005, ISBN 1-59139-423-6
- [3] DRUCKER, P. F., Landmarks of Tomorrow. A Report on the New 'Post-Modern'World. Transaction Publisher London. 1954. ISBN 1-56000-622-6.
- [4] KOUZES, J., POSNER, B. The Leadership Challenge, (3rd Ed), Jossey Bass, San Francisco, 2002, ISBN 0-7879-5678-3.
- [5] NORTHOUSE, P.G. Leadership: Theory and Practice (5th Ed), Sage Publications, 2010 ISBN 978-1-4129-7488-2.
- [6] REBOUL, C. and col. Managing Knowledge Workers: The KWP Matrix. Conference Proceedings MOMAN 06, Prague 2.2.2006. ISBN 80-86596-74-5.
- [7] RICKETTS, K. G. Leadership vs. Management, AGRICULTURE, LEXINGTON, KY, 40546. 2009, In <http://www.ca.uky.edu/agc/pubs/elk1/elk1103/elk1103.pdf>, 14.9.2011, 20:52
- [8] RICHARDS, D., ENGLE, S. After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions, 1986, In Gray, J.H., Densten I.L., Sarros, J.C. (2003), Profiling Australian small business leadership, Working Paper Series, ISBN 1327-5216. <http://www.buseco.monash.edu/mgt/research/working-papers>, 13.9.2011, 14:16
- [9] ROACH, C.F., BEHLING, O. Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership, 1984, In James G Hunt J.G.; et al (1984), Pergamon Press, NY, ISBN 103-377-107.
- [10] SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, S. Francisco, 2010, ISBN 978-0-470-19060-9.
- [11] SHAWN http://www.anecdote.com.au/archives/2007/11/our_need_for_th.html. 22.5.2009, 13:53.
- [12] SPIRA, J. B., <http://www.kmworld.com/Articles/News/News-Analysis/Knowledge-worker-Do-you-relate-40808.aspx>. 22.5.2009 13:50. Posted Feb 5, 2008.
- [13] TOFFLER, A. Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century. 1990. Bantam Books. ISBN 0-553-29215-3.
- [14] VINSON, J. www.vinson.com. 5.5.2009, 16:45
- [15] VEBER, J. a kol. Management, základy, prosperita, globalizace. Management Press. Praha 2000. ISBN 80-7261-029-5. Str. 226-228
- [16] VEBER, J. a kol. Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, 2. aktual. vyd. Praha, Management Press, 2009, 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [17] YUKL, G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, The Leadership Quarterly, Volume 10, Issue 2, Summer 1999, Pages 285-305.
- [18] <http://www.bealeader.net/> (2011), 13.9.2011, 14:35

Kontakt na autory:

Doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D.
Katedra managementu, FPH, VŠE v Praze
W. Churchilla 4
130 00 Praha 3
Česká republika
email: mladkova@ vse.cz

Krátká informace o autorech:

Autorka se zabývá managementem znalostí, znalostních pracovníků a manažerským vůdcovstvím

VYBRANÉ ASPEKTY MERANIA KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKOV

SELECTED ASPECTS OF MEASUREMENT THE COMPANY COMPETITIVENESS

Zoltán ŠEBEN

Ekonomická fakulta Univerzity Jánoša Selyeho v Komárne

Anotácia: V príspevku je pozornosť venovaná problematike konkurencieschopnosti. Z hľadiska troch výskumných úrovní národnej sektorovej a firemnej je konkurencieschopnosť skúmaná na podnikovej úrovni. Alternatíva na stanovenie miery konkurenčnej schopnosti je načrtnutá prostredníctvom dvoch vybraných indexov konkurencieschopnosti. Kojima a Kaplinsky aplikovali v rámci svojho výskumu index štíhlej výroby, ktorý je v príspevku predstavený a zároveň dopĺňam vlastný náčrt indexu konkurencieschopnosti pre konkrétny typ podnikateľskej jednotky. Index štíhlej výroby sa delí do troch subindexov a každý subindex zahŕňa presne určený počet činiteľov. Index konkurencieschopnosti sa skladá z piatich subindexov a každý subindex sa člení ďalej na relevantný počet pilierov. Pri oboch indexoch sa v metodike výpočtu využívajú bodové škály.

Abstract: The paper deals with competitiveness research area. In terms of three study fields, the national, sectoral and firm level is the competitiveness of the firm in the position of core interests. The alternative to measure the competitiveness is described through two selected competitiveness indexes. Kojima and Kaplinsky have implemented the lean production index in their researches, which is introduced in the paper. I simultaneously append own scheme of competitiveness index for concrete type of business unit. The lean production index consists of three subindexes and each subindex is divided into exactly specified number of factors. The competitiveness index is composed of five subindexes and each subindex is further splitted into relevant number of pillars. For both indexes the point scales are used within calculation methodology.

Kľúčové slová: konkurencieschopnosť, index, subindex, firma, štíhla výroba

Keywords: competitiveness, index, subindex, firm, lean production

Úvod

Konkurencieschopnosť môže byť skúmaná na úrovni národného hospodárstva, vybraného sektora, alebo vo firemnej sfére. Tomu zodpovedajúc sa v odbornej literatúre stretávame s definíciami konkurencieschopnosti. Buckley a kol. (1988) považujú firmu za konkurencieschopnú ak je schopná vyrábať produkty a poskytovať služby vo vynikajúcej kvalite a pri nižších výrobných nákladoch ako to dokážu domáci a zahraniční konkurenti. Konkurencieschopnosť stotožňujú s dlhodobou rentabilnosťou, spôsobilosťou kompenzovať zamestnancov a poskytovaním nadštandardných výnosov vlastníkom.[3] Clark a Guy (1998) poukazujú na konkurencieschopnú firmu, ktorá je spôsobilá veľkostne rásť, zvyšovať trhovú podiel a svoju ziskovosť.[4] Skúmanie konkurencieschopnosti je nejednoduchou úlohou. Vplýva na ňu množstvo činiteľov, ktorých relevantnosť je potrebné presne dokázať. Ešte náročnejšie ako kvalitatívne vymedzenie je priradenie

kvantitatívnych charakteristík k jednotlivým determinantom. Neexistuje metóda, ktorá by pokryla všetky aspekty konkurencieschopnosti. Sirikrai a Tang (2006) rozlišujú medzi finančnými a nefinančnými indikátormi konkurencieschopnosti podnikov. K finančným zaraďujú mieru návratnosti investícií, alebo mieru návratnosti aktív a medzi nefinančnými majú svoje zastúpenie indikátory ako celková spotrebiteľská spokojnosť, trhovú podiel a jeho rast, úroveň predajov a ich rast, ako aj produktivita.[5] Man a spol. (2002) navrhujú sústreďovať pozornosť na tri kľúčové aspekty vedúce ku konkurencieschopnosti firmy a to interné (firemné), externé (vonkajšieho prostredia) a vplyvu a dosahu vlastníkov a manažmentu danou koncentráciou rozhodovacích síl. Týmito tromi aspektmi pomenúvajú autori širokú škálu determinantov počnúc kvalitou produktov a služieb, cenovej politiky až po reakčnú schopnosť na zmeny v prostredí a úrovne sieťovania sa.[6] Klasifikácii determinantov konkurencieschopnosti podnikov venuje pozornosť značné množstvo autorov. V príspevku sa sústreďujem predovšetkým na kvantitatívne aspekty prostredníctvom dvoch indexov implementovateľných v oblasti firemnej konkurencieschopnosti. Buckley a kol. (1988) rozlišovali nasledovné tri kategórie pre vyjadrenie miery konkurenčnej schopnosti:

1. *Výkonnostné miery*, prostredníctvom ktorých je možné skúmať ako úspešne si počína krajina, sektor, alebo firma v porovnaní so súpermi. Medzi typické miery sú zaraďované ziskovosť, rast, trhovú podiel, alebo obchodná bilancia. Autormi je v tejto skupine mier zaradený index zjavnej komparatívnej výhody, ktorý vychádza z Ricardovej teórie komparatívnych výhod.
2. *Miery konkurenčného potenciálu* ako dostupnosť, alebo množstvo inputov, ktoré determinujú výkony prostredníctvom prístupu k lacnejším surovinám, alebo špičkovým technológiám a ktoré vedú k cenovej a nákladovej konkurenčnej schopnosti a vyššej produktivite.
3. *Miery konkurenčnosti procesov* obvykle kvalitatívneho charakteru, vzťahujúce sa na riadiace procesy a úroveň premeny konkurenčného potenciálu do podoby konkurenčných výkonov. Príkladmi mier konkurenčnosti procesov môžu byť väzba a angažovanosť v medzinárodnom obchode a marketingovom výzore.[3]

1. Lean production1 index (LPI) - Index štíhlej výroby

V roku 2004 publikovali autori Kojima, S. a Kaplinsky, R. výsledky svojho výskumu v prostredí Juhoafrického automobilového sektoru zameraného na skúmanie zmien v konkurenčnej výkonnosti. Respondentskú bázu tvorila stratifikovaná vzorka 50 výrobcov automobilových komponentov, ktorí boli zároveň členovia Národnej asociácie výrobcov automobilových komponentov a súvisiacich poskytovateľov (členovia asociácie tvorili 90% výstupu v sektore). Vo výskumnej vzorke zastupujúcej viac ako tretinu členov asociácie bola mierna dominancia veľkých spoločností. V rámci svojho výskumu sa autori sústredili na konštrukciu indexu štíhlej výroby, ktorého štruktúru stanovili prostredníctvom troch subindexov (flexibility, kvality a pokračujúceho zlepšovania).

Subindex flexibility zahŕňa nasledovných sedem činiteľov:

- ❖ Úroveň zásob (počet dní procesu transformácie materiálov a súčastí do hotových produktov).
- ❖ Úsilie redukovať aktívny čas potrebný pred, počas, alebo po realizovanom (výrobnom) procese na to aby mohol byť spustený ďalší proces.
- ❖ Ostatné postupy:
 - ❖ Viacnásobný tréning zručností a rotácia pracovných činností pre zamestnancov.
 - ❖ Tímová práca a postavenie vedúceho tímu.

- ❖ Vnútropodniková implementácia kanbanu2.
- ❖ JIT3 prístup k výrobe.
- ❖ Bunkové usporiadanie/výroba.

Kvantitatívne vyjadrenie indexu štíhlej výroby si od autorov vyžadovalo priradenie číselnej charakteristiky ku každému činiteľu jednotlivých subindexov. V prípade subindexu flexibility zvolili autori škálovú stupnicu 1 až 5, pričom hodnota jeden je najlepšou a hodnota päť najhoršou možnosťou pre ocenenie jednotlivých činiteľov.

Tabuľka č. 1.: Činitele a priradené škálové hodnoty pre subindex flexibility

Úroveň zásob		Redukcia aktívneho času		Ostatné postupy	
Indikátor	Bodové skóre	Indikátor	Bodové skóre	Počet adoptovaných postupov	Bodové skóre
0-3 dni	1	Vysoké úsilie	1	5	1
4-7 dní	2	Vysoké vedomie, stredne silné úsilie	2	4	2
8-14 dní	3	Mierne vedomie, mierne úsilie	3	3	3
15-28 dní	4	Vedomí, avšak nízke úsilie	4	2	4
> 4 týždne	5	Žiadne povedomie	5	1	5

Zdroj: autor na základe Kojima, S. Kaplinsky, R.: The use of lean production index in explaining the transition to global competitiveness: the auto components sector in South Africa, str.201.

Subindex kvality podlieha z hľadiska konštrukcie špecifikám skúmaného sektora, ktorým zodpovedala koncentrácia skôr na kontrolu kvality ako kontrolu priebežných procesov. Preto autori zdôvodňujú štruktúru subindexu v podobe dvoch činiteľov vzťahujúcich sa na kvalitu výstupu. Prvý z nich vypovedá o tom, či výrobca spĺňa sektorovú akreditáciu kvality (tzv. VDA 6⁴) a ak áno, aký rating mu bol pridelený. Druhý činiteľ bol odvodený z externého prostredia a sústreďuje sa na mieru zákazníkmi vrátených chybných outputov ako externú charakteristiku výkonnosti v kvalite.

Tabuľka č. 2.: Činitele a priradené body pre subindex kvality

Rating VDA 6		Externý činiteľ kvality	
Rating	Bodové skóre	% chybných outputov	Bodové skóre
A	1	0-0,2	1
AB	2	0,21-0,5	2
B	3	0,51-1,0	3
Bez akreditácie	4	1,1-5,0	4
		>5,0	5

Zdroj: autor na základe Kojima, S. Kaplinsky, R.: The use of lean production index in explaining the transition to global competitiveness: the auto components sector in South Africa, str.201.

Z tabuľky č. 2 je možné okamžite identifikovať skutočnosť, že prvý činiteľ – Rating VDA 6 je z hľadiska bodového skóre vsadený do škálovej stupnice 1 až 4, pričom druhý činiteľ ako aj činitele

subindexu flexibility zachovávajú stupnicu jeden až päť. Tento diskutabilný výskumný aspekt, ktorý pretrváva aj v štruktúre subindexu neprestávajúceho zlepšovania priznávajú aj autori.

Subindex pokračujúceho zlepšovania bol pre autorov mierou do akej je možné sledovať pokroky a zlepšenia v časovom horizonte piatich rokov s ohľadom na tri súvisiace činitele (redukciou aktívneho času, externého činiteľa výkonnosti v kvalite a úrovne využívania zamestnaneckých návrhových schém). [2]

Tabuľka č. 3.: Činitele a priradené body pre subindex pokračujúceho zlepšovania

Redukcia aktívneho času		Znižovanie chybovosti v outputoch		Návrhové schémy	
Významná	1	Významné	1	Intenzívne	1
Čiastočné zlepšenie	2	Čiastočné zlepšenie	2	Slabo fungujúce	2
Bez zmeny	3	Malé zlepšenie	3	Žiadne schémy	3
		Žiadne zlepšenie	4		
		Žiadne povedomie	5		

Zdroj: autor na základe Kojima, S. Kaplinsky, R.: The use of lean production index in explaining the transition to global competitiveness: the auto components sector in South Africa, str.202.

Súhrnný index štíhlej výroby je vypočítaný ako súčet troch priemerov bodového skóre v každom subindexe. Najlepší výsledok sa dosiahne v prípade priradenia bodovej hodnoty jeden ku každému činiteľu. Výsledok je potom $((1+1+1)/3+(1+1)/2+(1+1+1)/3)$ rovný hodnote 3 a naopak najhorší výsledok je $((5+5+5)/3+(4+5)/2+(3+5+3)/3)$ rovný hodnote 13,2. Vypočítané reálne výsledky pre index štíhlej výroby sa teda pohybujú na stupnici 3 až 13,2. Takáto stupnica je značne rozsiahlejšia od tých, ktoré autori využívali v rámci jednotlivých subindexov, kde sú bodové hodnoty priradované s využitím škál 1 až 3, 1 až 4 a 1 až 5. V tabuľke č. 4 sú zhrnuté výsledky pre jednotlivé subindexy pred spriemerovaním, ktoré boli platné pre respondentskú bázu 50 výrobcov automobilových komponentov.

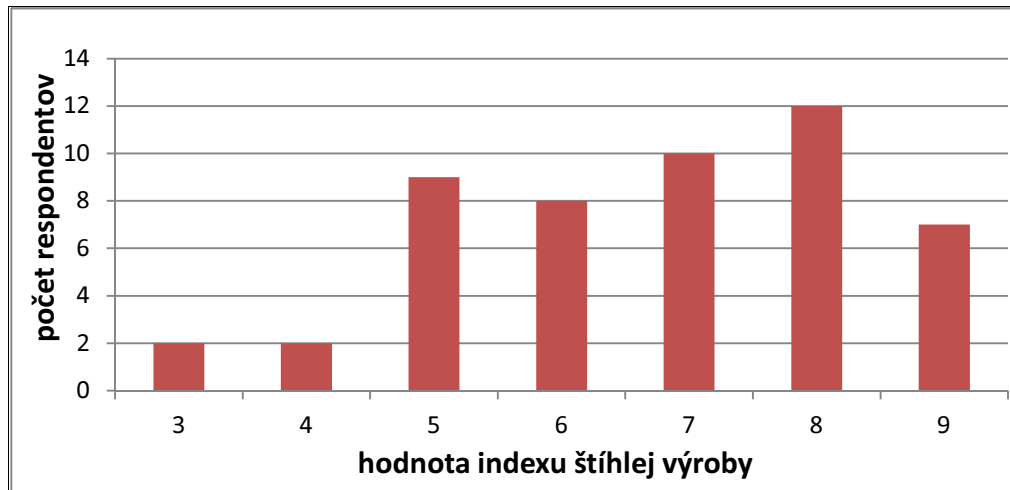
Tabuľka č. 4.: Bodové skóre troch subindexov indexu štíhlej výroby

Klasifikácia úrovne	Subindex flexibility	Subindex kvality	Subindex pokračujúceho zlepšovania
<i>Silná</i>	4, 5, 6	2, 3	3, 4
<i>Priemerná</i>	7, 8, 9	4, 5, 6	5, 6, 7
<i>Slabá</i>	10, 11, 12, 13	7, 8, 9	8, 9, 10, 11

Zdroj: autor na základe Kojima, S. Kaplinsky, R.: The use of lean production index in explaining the transition to global competitiveness: the auto components sector in South Africa, str.202.

Rozdelenie výsledkov indexu štíhlej výroby pre všetkých výrobcov automobilových komponentov znázorňuje graf č. 1.

Graf č. 1.: Hodnoty indexov štíhlej výroby skúmanej vzorky výrobcov komponentov



Zdroj: autor na základe Kojima, S. Kaplinsky, R.: The use of lean production index in explaining the transition to global competitiveness: the auto components sector in South Africa, str.202.

Metodika zostavenia a výpočtu indexu štíhlej výroby jasne deklaruje jeho väzbu na konkrétne sektorové špecifiká. Táto skutočnosť je autormi verifikovaná predovšetkým z dôvodu prepojenosti na výsledky vedeckého výskumu v konkrétnych podmienkach. Je veľkou výzvou skonštruovať kvantitatívnu charakteristiku konkurencieschopnosti, tak aby bolo možné skonštatovať jej kompatibilitu v medzinárodnom prostredí. Obvykle sa máme možnosť vo vedeckých rozpravách oboznamovať s kvalitatívnymi charakteristikami konkurencieschopnosti, pričom štruktúra a metodika výpočtov indexov je častejším predmetom kritických diskusií. Medzi často kritizované skutočnosti patrí absencia priradovania váh jednotlivým činiteľom a jasné preukázanie zaradenia práve relevantných činiteľov do štruktúry indexov. Aj Kojima a Kaplinsky priznávajú priradenie rovnakej váhy (teda absenciu stanovenia váh) pre tri subindexy v štruktúre vrcholového indexu a využívanie rozdielnych škálových stupní pre jednotlivé činitele subindexov. Podobne nie je šťastné považovať kombináciu činiteľov v oblasti ľudských zdrojov a logistiky do zjednoteného faktoru – ostatné postupy v subindexe flexibility.

2. Index konkurencieschopnosti vybranej podnikateľskej jednotky

V nasledujúcej časti príspevku sa pokúsím predstaviť alternatívu na stanovenie miery konkurenčnej schopnosti vybranej podnikateľskej jednotky – hotela prostredníctvom indexu konkurencieschopnosti, ktorý sa skladá z nasledovných piatich subindexov:

1. Subindex Ľudské zdroje.
2. Subindex Technológie a inovácií.
3. Subindex Štruktúry, palety služieb a disponibilnej kapacity.
4. Subindex Kooperácií a členstva v sieťach.
5. Subindex Lokalizácie a dopravnej dostupnosti hotela.

Každý subindex je ďalej z hľadiska štruktúry členený na relevantný počet pilierov. V prípade subindexu Ľudské zdroje je možné identifikovať desať plus štyri, teda celkovo štrnásť pilierov, ktoré sú zhrnuté v tabuľke č. 5. Pilier jazykové ako aj počítačové znalosti sa členia na ďalšie subpilieri.

Tabuľka č. 5.: Piliere subindexu Ľudské zdroje

Dotazníkový prieskum		Škálová stupnica jedna až sedem						
		1	2	3	4	5	6	7
Jazykové znalosti	Anglický							
	Nemecký							
Počítačové znalosti	Word							
	Excel							
	PPT							
	SAP							
Flexibilita pri zmene podmienok								
Tímová práca/hráč								
Trpezlivosť/tolerancia								
Schopnosť rozhodovania								
Otvorenosť voči novým nápadom								
Formulovanie zamestnaneckých návrhov								
Preberanie zodpovednosti/zodpovedať za								
Záujem/ambícia								
Publikované výsledky štúdie spokojnosti návštevníkov (0 až 100 bodov)		Hotely v lokálnom prostredí				Konvert		
		A	Náš	B	C			
Spokojnosť v poskytovaní služieb recepciou		77	91	80	92	6,6		
Klientská orientácia obsluhujúceho personálu (pokoje, stravovanie)		66	84	85	90	5,5		
Rýchlosť riešenia (technických) problémov		80	66	88	78	1		
Včasná zabezpečovanie čistoty izieb		90	92	95	68	6,333		

Zdroj: autor

Z tabuľky č. 5 je zrejmé, že k úspešnému stanoveniu vrcholového indexu konkurencieschopnosti je nutné akumulovať tak sekundárne dáta (publikované výsledky výskumov, štúdií a pod.) ako aj primárne, ktoré sú výstupom vlastných interných výskumov. V prvej časti tabuľky sú načrtnuté piliere, ktorých hodnotové vyjadrenie sa určuje pomocou zamestnaneckého prieskumu priamo v hoteli. Zamestnanci hodnotia vlastné odborné a osobnostné danosti výberom čísla od jedna do sedem, pričom hodnota 1 kvantifikuje najnižšiu možnú, najhoršiu, resp. žiadnu úroveň a hodnota sedem reprezentuje najlepšiu/najvyššiu možnú dosiahnuteľnú úroveň. V spodnej časti tabuľky sú prezentované výsledky štúdie spokojnosti, ktorú pravidelne vyhotovuje renomovaná autorita pôsobiaca v štáte, kde je hotel lokalizovaný. Z výsledkov štúdie sú do štruktúry subindexu ľudské zdroje adoptované štyri piliere s pridelenými počtami bodov pre náš a ďalšie tri hotely s vplyvom na danom trhu služieb. Nakoľko sú piliere hodnotené dvomi rozdielnymi bodovými škálami, je potrebné z hľadiska ich použiteľnosti zabezpečiť kompatibilitnosť primárnych a sekundárnych dát. Jednou z možností je aplikácia konvertnej formuly5 s nasledovnou podobou:

$$6 \times \left(\frac{\text{hotel} - \text{MIN}}{\text{MAX} - \text{MIN}} \right) + 1 \dots \text{pre spokojnosť so službami recepcie potom } 6 \times \left(\frac{91 - 77}{92 - 77} \right) + 1 = 6,6$$

Pomocou konvertnej formuly je možné prepočítať dáta typu počtov osôb, rokov, alebo percent do želateľného intervalového rozpätia od 1 do 7. Zo vzorca sú na prvý pohľad zrejmé dve skutočnosti. Ak je predmetný hotel v porovnaní s ostatnými hodnotený najvyšším počtom bodov, výsledkom transformácie je hodnota sedem a naopak v prípade hodnotenia hotela najnižším počtom bodov je čitateľ zlomku nulový, čo implikuje výsledok rovnajúci sa jednej. Samotnou matematickou podmienkou využitia konvertnej formuly je disponibilita sekundárnych dát minimálne pre dva hotely, v skutočnosti by sa mala konvertná formula uplatňovať pre niekoľko desiatok porovnávaných subjektov, s ich zvyšujúcim sa počtom sa zvyšuje aj presnosť zaradenia do intervalového rozpätia.

Kombinácia primárnych a sekundárnych vstupných dát je uplatňovaná aj pri ďalších štyroch subindexoch vrcholového indexu konkurencieschopnosti. Štruktúra týchto subindexov je rovnako členená na relevantný počet pilierov, napríklad v subindexe kooperácií a členstva v sieťach sú to piliere ako počet oficiálne podpísaných zmlúv o spolupráci (klastrovaní), hustota rokovaní členov, alebo hodnotenia renomovaných spoločností viažuce sa k hmatateľným výstupom spolupráce.

Pri výpočte indexu konkurencieschopnosti sa postupuje zdola nahor. Najprv je potrebné určiť výslednice pre jednotlivé piliere piatich subindexov. V tabuľke č. 5 sú tieto výslednice už zapísané pre štyri piliere prvého subindexu(6,6; 5,5; 1; 6,333), pri ktorých bola uplatnená konvertná formula. Tabuľka č. 6 sumarizuje výsledky zamestnaneckého prieskumu v rámci prvého piliera ľudské zdroje v hoteli.

Tabuľka č. 6.: Výslednice pilierov z dotazníkového prieskumu

Respondenti / odpovede	A	B	C	D	E	F	G	I	J	K	L	M	N	O	P	R	Priemer
Anglický jazyk	2	1	4	5	5	4	2	2	4	6	3	4	4	2	5	5	3,63
Nemecký jazyk	1	4	2	2	2	2	4	7	1	2	1	2	1	5	2	2	2,5
Word	5	4	6	5	6	6	7	7	6	7	5	5	6	4	7	5	5,68
Excel	4	4	6	6	6	4	4	6	5	7	4	4	5	3	7	5	5
PPT	5	4	6	4	6	5	7	7	6	7	5	5	5	1	7	6	5,37
SAP	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1,13
Flexibilita pri zmene podmienok	4	5	5	5	5	5	4	6	6	6	4	7	6	4	6	6	5,25
Tímová práca/hráč	5	2	5	4	6	5	6	7	5	6	4	7	5	6	5	4	5,13
Trpezlivosť/tolerancia	3	6	4	6	6	6	6	4	4	3	4	6	7	4	6	3	4,87
Schopnosť rozhodovania	4	3	5	5	5	5	5	5	5	6	6	7	5	7	4	5	5,13
Otvorenosť voči novým nápadom	4	1	4	6	5	4	4	5	6	5	6	5	5	4	6	5	4,69

Formulovanie zamestnanckých návrhov	4	1	5	4	4	4	5	4	6	4	6	5	4	1	5	3	4,06
Preberanie zodpovednosti/zodpovedať za	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	7	7	6	7	5	4	6,06
Záujem/ambícia	4	6	6	5	6	5	7	5	6	6	5	7	6	7	5	6	5,75

Zdroj: autor

Z vypočítaných výsledkov sa ďalej určí aritmetický priemer, ktorý nadobúda hodnotu 4,65. Tým je zároveň stanovená výsledná hodnota pre prvý subindex ľudske zdroje.

Tabuľka č. 7.: Výsledná hodnota subindexu ľudske zdroje

Zamestnanecký prieskum														
3,63	2,5	5,68	5	5,37	1,13	5,25	5,13	4,87	5,13	4,69	4,06	6,06	5,75	
Konvert				Hodnota subindexu ľudske zdroje (aritmetický priemer)										
6,6	5,5	1	6,33	4,65										

Zdroj: autor

Rovnako sa postupuje pri výpočte výsledných hodnôt ďalších štyroch subindexov. Finálny výstup pre index konkurencieschopnosti je potom určený ako nevážený aritmetický priemer získaných hodnôt piatich subindexov a je definovaný na škále od jedna do sedem.

3. Záver

V príspevku má čitateľ možnosť nahliadnuť do konštrukcie a metodiky výpočtu dvoch vybraných indexov aplikovateľných na firemnej úrovni. Postrehy autorov týkajúce sa štruktúr a spôsobov výpočtov odrážajú skutočnosť, že je vhodné neustále pracovať na zdokonaľovaní a spresnení jednotlivých výsledkov. Riešenie problému absencie priradovania váh v indexe konkurencieschopnosti vybranej podnikateľskej jednotky by malo byť strategickou úlohou v záujme dosiahnutia uspokojivej a tvorivej vedeckej klímy.

Literatúra

[1] WORLD ECONOMIC FORUM. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011. [online]. 2011 [cit. 2011-09-10].

Dostupné na internete:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2011.pdf. ISBN 978-92-95044-18-0.

- [2] KOJIMA, S., KAPLINSKY, R. The use of lean production index in explaining the transition to global competitiveness: the auto components sector in South Africa. 2004. Technovation 24, pp. 199-206.
- [3] BUCKLEY, P. J., PASS, C.L., PRESCOTT, K. Measure of International Competitiveness: A Critical Survey. Journal of Marketing Management, 4(2), pp. 175-200.
- [4] CLARK, J., GUY, K. Innovation and competitiveness: A review. 1998. Technology Analysis & Strategic Management, 10(3), pp. 363-395.
- [5] SIRIKRAI, S, B. TANG, J.C.S. Industrial competitiveness analysis: Using the analytic hierarchy process. 2006. Journal of High Technology Management Research, 17(1), pp. 71-83.
- [6] MAN, T.W.Y., LAU, T., CHAN, K.F. The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. 2002. Journal of Business Venturing, 17(2), pp. 123-142.

Poznámky:

- 1 Lean production, alebo koncept štíhlej výroby označoval výrobný systém (výroba bez všetkého nepotrebného) vyvinutý firmou Toyota.
- 2 Kanban je japonský systém dielenského riadenia výroby, ktorý využíva kanban karty.
- 3 Just in time – práve včas.
- 4 VDA 6 bol najčastejšie využívaný štandard kvality v automobilovom sektore Južnej Afriky v čase realizácie výskumu.
- 5 Svetové ekonomické fórum uvádza vo svojich správach o konkurencieschopnosti v cestovnom ruchu štandardnú verziu konvertnej formuly pre prepočty, ktorá sa líši od nami aplikovanej v tom, že namiesto hotela je uvádzaná krajina, nakoľko sú v správach počítané indexy konkurencieschopnosti pre národnú úroveň.

Kontakt na autora

Ing. Zoltán Šeben, PhD.
Ekonomická fakulta Univerzity Jánoša Selyeho v Komárne
Hradná 21
945 01 Komárno
Slovenská republika
sebenz@selyeuni.sk
www.selyeuni.sk

Krátka informácia o autorovi: Autor je odborným asistentom na Ekonomickej fakulte Univerzity Jánoša Selyeho a v rámci vedeckej činnosti sa zaoberá problematikou podnikových financií a konkurencieschopnosti.

VYTVORENIE WEBOVÉHO PORTÁLU POMOCOU OPEN-SOURCE REDAKČNÉHO SYSTÉMU CREATING WEB PORTAL USING OPEN-SOURCE CONTENT MANAGEMENT SYSTEM

Matej Černý

Ekonomická univerzita v Bratislave

Anotácia: *Veľa organizácií už nepoužíva svoje webové miesta len na prezentáciu, ale využívajú ich aj na zbieranie, uchovávanie a distribúciu informácií a znalostí. Pomaly si takto budujú webové portály. Vytvorenie portálu, jeho nastavenie a uvedenie do praxe nie je jednoduchou a ani lacnou záležitosťou. Práca vznikla za účelom načrtnutia možnosti, ako sa dá portál v organizácií pomerne jednoducho a lacno vytvoriť pomocou open-source redakčného systému. Vzniknutý portál bude obsahovať funkcionality spadajúcu pod komunitno-informačné portály. Pre jeho tvorbu sa použil redakčný systém Joomla, ktorého funkcionality sa rozšírila o služby na podporu spolupráce a vzdelávania. V oblasti podpory vzdelávania sa využilo prepojenia medzi Joomla a Moodle, čo je virtuálne výučbové prostredie. Výsledné riešenie môže pomôcť organizáciám vytvoriť prostredie pre komunikáciu, učenie sa a spoluprácu.*

Abstract: *Many organizations already don't use their web sites only for presentation, but also use them to collect, store and distribute information and knowledge. They are building slowly web portals. Creation of a portal, its setting and putting into practice is not easy or cheap proposition. The reason of this work was to show, how organization can relatively easily and inexpensively create portal using open-source content management system. This portal will contain functionality that belongs to the community or information portals. We used open-source content management system Joomla, which functionality was extended of services that support cooperation and learning. In the area of learning support was used links between Joomla and Moodle, what is a virtual learning environment. This solution can help organizations to create an environment for communication, learning and collaboration.*

Kľúčové slová: *portál, redakčný systém, open-source, webstránka*

Keywords: *portal, Content Management System, open-source, web site*

Úvod

Každá väčšia či menšia organizácia používa dnes na svoju prezentáciu webovú stránku. Väčšinou sa jedná o stránky, ktoré komunikujú len jedným smerom a to od organizácie smerom k záujmovým skupinám, pre ktoré je obsah webu určený. Zaujímavý pokrok nastane ak organizácia umožní záujmovým skupinám tvoriť obsah, prípadne ak organizácia premení svoj webový priestor na miesto, kde sa dá učiť.

1 Kapitola - Portál

Slovo portál pochádza z latinčiny a voľne by sme ho mohli preložiť ako hlavný prístupový bod. Pre jeho zadefinovanie v oblasti informačných technológií môžeme použiť definíciu od Tatnalla, pričom on definoval portál ako súhrn technológií (napr.: HTML, XML, Webové služby, LDAP a databázy), ktoré fungujú spoločne ako prezentačný nástroj pre bezpečné poskytovanie informácií v organizáciách, pridávajú sa k nim informácie z internetu a jednoduchý a prispôsobený prístup k týmto informáciám. Portál umožňuje prístup pre zamestnancov v organizáciách, klientov a obchodných partnerov k informáciám, na ktoré majú oprávnenie a skrýva informácie, na ktoré nemajú oprávnenie.

Webový portál sa dá jednoducho vybudovať z už existujúcej webovej prezentácie. Stačí umožniť užívateľom registráciu a prihlásenie. Následne je možné riadenie prístupu užívateľov k informáciám. Ďalej sa funkcionality webu môže rozšíriť o programy, ktoré organizáciách umožnia zber informácií /napr.: prieskumy, diskusné fóra, testy atď./ . Takto zozbierané informácie by mali na to určení pracovníci triediť, kontrolovať a následne uchovávať v podobe štruktúrovaných informácií a znalostí. K tomuto účelu môžu použiť e-learningový program, ktorý následne zabezpečí aj ďalšie šírenie týchto informácií. Cieľom by malo byť zbieranie informácií a implicitných znalostí a ich premena na explicitné znalosti, ktoré budú následne ďalej šírené.

Dobre sa dá tento proces demonštrovať na príklade pečenia chleba. Pekár vloží svoj recept na chleba do fóra na firemnom portáli. Firma takto získala informáciu, čiže čo a ako sa dá upiecť. Takáto informácia v sebe ukrýva predzvesť účelu a cieľa. Takýto recept vyskúšajú aj iní pekári a napíšu k nemu svoje poznatky, ako ho lepšie spraviť, kvalitnejšie upiecť atď. Následne sa všetky tieto informácie zosumarizujú do určitého manuálu ako efektívne upiecť chleba. Firma tak získava explicitnú znalosť vo forme manuálu ako efektívne a účinne upiecť chlieb, čo môžeme označiť za cieľ znalosti. Znalosť teda predstavuje koordináciu procesu pečenia chleba s cieľom vytvoriť výrobok - chlieb.

Existuje veľa dôvodov prečo by firma mala mať vlastný portál, medzi tie najzaujímavejšie by som zahrnul tieto:

- *Publikovanie obsahu na web.* Možnosť on-line editácie, diskusných fór a automatického vytvárania verzií článkov.
- *Spätná väzba a diskusia.* Umožňujú ľahkú interakciu vlastníka obsahu s užívateľmi.
- *Zníženie nákladov na komunikáciu v organizáciách.* Na portáli sú uložené vždy najnovšie verzie dokumentov, čo odstráni náklady s ich papierovou distribúciou a získavaním aktuálnych verzií.
- *Zvýšenie produktivity.* Zníženie času na vyhľadávanie dokumentov potrebných k práci.
- *Zníženie administratívnej záťaže pomocou užívateľskej samoobslužnej zóny.* Užívateľia môžu veľa žiadostí vyplniť on-line.
- *Zlepšenie podpory zákazníkov a ich lojality.*
- *Zlepšenie podpory pre predaj a marketing.*
- *Vytvorenie prístupu k zdrojom intranetu v organizáciách.*
- *Distribúcia správ o fungovaní spoločnosti.*

1.1 Podkapitola - Podmienky úspechu portálu v organizácií

Úspech portálu nezávisí len od jeho kvalitného a dizajnového spracovanie, ale hlavne od toho ako budú jeho jednotliví užívatelia k nemu pristupovať a pracovať s ním. Dôležité je, aby manažment firmy vedel správne motivovať svojich zamestnancov, aby portál aj využívali. Čiže vysvetlí im prečo je pre nich portál prínosom a že sa práce s ním nemusia obávať. Samozrejme k tomu prispieva aj intuitívnosť ovládania, prepracovanosť portálu a jeho účelnosť. Tieto odporúčania by sa dali zhrnúť do piatich základných faktorov úspechu:

- *Jednoduchosť.* Najlepšie je, keď portál je tak jednoduchý, aby sa dal ovládať aj bez školenia a čítania manuálu.
- *Použitelnosť.* Dizajn a rozloženie ovládacích prvkov musí byť rozložené tak, aby sa ušetrili zbytočné prekliknutia.
- *Jasný cieľ.* Ciele vývoja portálu musia byť presne určené, aj keď výsledok nebude presne podľa nich, je nutné ukázať užívateľovi, že portál je kvalitnou aplikáciou, ktorej využívanie prinesie pozitíva.
- *Prispôsobivosť.* Je nevyhnutné, aby ľudia zodpovední za vývoj portálu počúvali pripomienky konečných užívateľov a aj ich reálne zapracovali do riešenia.
- *Z obchodovateľný.* Manažment musí vedieť zamestnancom portál predať, utvrdiť ich v tom, aby ho radi používali.

1.2 Podkapitola - Druhy portálov

V praxi existuje viacero druhov portálov líšiacich sa svojím zameraním a funkcionalitou. Pre smer tejto práce sú dôležité len niektoré. Charakteristika týchto je uvedená nižšie. Portály môžeme kategorizovať takto:

- *Všeobecné portály.*
- *Vertikálne priemyselné portály.*
- *Horizontálne priemyselné portály.*
- *Komunitné portály.* Tieto portály sa snažia podporovať koncept virtuálnych komunit, kde všetci užívatelia zdieľajú spoločné umiestnenie alebo záujmy a poskytujú mnoho rôznych služieb v závislosti na ich orientácií.
- *Podnikové informačné portály.* Termín podnikové informačné portály (EIP – Enterprise Information Portal) sa často aplikuje na brány do firemných intranetov, ktoré sa používajú na riadenie vedomostí v rámci organizácie. Sú určené hlavne pre procesy medzi podnikom a zamestnancom (B2E – Business-to-Employee). Zamestnancom ponúknu prostriedky pre prístup a zdieľanie dát a informácií v rámci podniku. EIP môžu zahŕňať možnosti ako: kategorizácia informácií dostupných na intranete, vyhľadávacie nástroje, podnikové novinky, prístup k e-mailu, prístup k spoločným softvérovým aplikáciám, riadenie dokumentov, odkazy na vnútorné a externé odporúčané weby a schopnosť prispôbiť si webstránku. Komplexne by sme mohli EIP definovať ako portál obsahujúci široké spektrum funkcií (ako napríklad: bezpečnosť, prispôbitelnosť, spolupráca atď.), obsahujúci heterogénne podnikové dátové zdroje prístupné pre užívateľov, integrujúce podnikové a on-line aplikácie a poskytujúci jednotný bod prístupu ku všetkým týmto oblastiam.
- *E-marketplace portály.*

- *Informačné portály.* Tieto môžu byť vo väčšine prípadov klasifikované do jednej z ostatných kategórii, avšak sa môžu tiež definovať ako samostatná kategória portálov, ktorých primárnym zameraním je poskytovanie špecifických typov informácií.
- *Špecializované portály.*

2 Kapitola - Tvorba portálu v organizácii pomocou open-source softvéru

Obsahom tejto kapitoly je určenie funkcionality a možností vybudovania informačného portálu pomocou open-source redakčného systém. Samotná funkcionality bude rozdelená podľa základných komponentov, ktoré poskytujú ucelený súbor portálových služieb. Tieto komponenty sú:

- *Integračné služby.*
- *Personalizačné služby.*
- *Služby na riadenie obsahu.* Umožňujú portálu integrovať zdroje obsahu. Skladajú sa z týchto technológií: adresárové služby, vyhľadávacie služby a publikačné služby.
- *Služby na podporu spolupráce.*
- *Správa portálu*
- *Správa užívateľov.*
- *Bezpečnostné služby.*

Pre vytvorenie portálu sme použili open-source redakčný systém Joomla. Tento softvér je distribuovaný pod licenciou GNU GPL /General Public License/ na základe ktorej, sa môže voľne používať, distribuovať a vylepšovať. V sieti internet na tomto redakčnom systéme funguje asi 2,7% (www.joomla.org) zo všetkých webových stránok. Jeho výhodou je kontinuálny vývoj a široké spektrum dodatočných komponentov a modulov, ktoré rozširujú funkcionality samotného redakčného systému.

Do systému sa implementovali ďalšie komponenty rozširujúce jeho funkcionality. Medzi hlavné oblasti rozšírenia patrilo hlavne fórum, prepojenie s e-learningovým open-source softvérom Moodle a softvér na tvorbu komunity. Samotný Moodle funguje aj ako samostatný systém, avšak vďaka rozšíreniu sa jeho funkcionality plne integrovala do redakčného systému.

Moodle je open-source systém na riadenie výučby alebo virtuálne výučbové prostredie. Moodle sa používa v mnohých oblastiach, ako je vzdelávanie, odborná príprava a v obchode. Moodle obsahuje funkcionality ako diskusné fórum, súbory na stiahnutie, rýchle správy, kalendár, oznamy, on-line kvízy a wiki.

Samotná inštalácia redakčného systému a výučbového programu bola do hostingového prostredie s podporou PHP a MYSQL. Následne sa do systému nainštalovali hore uvedené rozšírenia, grafické šablóny a nakoniec sa systémy prepojili.

2.1 Podkapitola - Portálové služby

Integračné služby zabezpečujú hlavne oblasť prepojenia dvoch systémov Joomla a Moodle. Výsledkom je jednotné prihlásenie cez Joomla, ktoré umožnilo využívať aj prostriedky systému na riadenie výučby. Taktiež do redakčného systému sú nainštalované ďalšie aplikácie ako napríklad fórum.

Samotné personalizačné služby sú založené na prihlásení užívateľa do systému, pri ktorom prebehne jeho autorizácia na vstup a systém mu poskytne informácie a rozhranie pre neho určené.

Služby na riadenie obsahu v sebe zahŕňajú prístup užívateľov k publikačným službám. Tento môže ísť dvoma cestami. Prvá je cez ovládaciu konzolu fungujúcu v pozadí webovej stránky. Táto konzola tvorí hlavné ovládacie jadro systému. Cez ňu sa dá vytvárať akýkoľvek obsah, administrovať užívateľov, inštalovať nové komponenty atď. Druhý spôsob, ak je povolený a sprístupnený, je úprava obsahu webovej stránky priamo cez prednú časť. Pre tento spôsob musí byť sprístupnená možnosť prihlásenia užívateľa aj priamo na webovej stránke.

Pomocou adresárových služieb je možné v systéme vytvoriť štruktúru kategórií a pod kategórií do ktorých sa bude rozdeľovať obsah. Druh obsahu nie je limitovaný. Publikovať sa dá text, obrázky, videá atď. Pre efektívnejšiu prácu s obsahom funguje v systéme vyhľadávania na základe fráz, respektíve kritérií.

Do oblasti služieb na podporu spolupráce môžeme zaradiť oblasti ako diskusie k článkom, fóra, nástroje na podporu workflow, prípadne blogy. Tieto práve tvoria zaujímavú formu internej komunikácie. existujú dve hlavné aplikácie blogov ako nástroja pre internú komunikáciu a to znalostný blog a blog na spoluprácu . Pri znalostných blogoch sa jedná o úložisko vedomostí. Môžu to byť rozličné štúdie, reporty atď. Blogy na spoluprácu sa zase odporúčajú využívať pri spolupráci na projektoch.

Správa portálu umožňuje v našom prípade hlavne single sign-on /SSO/, čo znamená, že jedno prihlásenie do portálu umožní prístup k všetkým jeho podsystémom.

Správa užívateľských oprávnení sa nachádza na úrovni redakčného systému. Tento umožňuje kategorizáciu užívateľov, pričom riadenie prístupu závisí od zaradenia do jednotlivej užívateľskej kategórie. Pre každého užívateľa systém na základe údajov vložených pri jeho registrácii systém vygeneruje verejný profil. Takýto profil môže obsahovať rozličné informácie o užívateľovi, ako napríklad jeho fotografia, kontaktné informácie, informácie o publikovaných článkoch atď. Tieto informácie sú na webovej stránke poskytované návštevníkom pomocou zoznamov s možnosťou vyhľadávania. Súčasťou profilu tiež môže byť osobná webová stránka, kde užívateľ sám môže publikovať informácie.

Bezpečnostné služby sú zabezpečené hlavne neustálymi aktualizáciami systému, ktoré zabezpečia ochranu systému.

2.2 Podkapitola - Dôvody realizácie

Hlavným námetom pre tvorbu portálu pomocou open-source redakčného systému je tvorba novej webovej prezentácie fakulty. Jej podmienkou bolo vytvorenie webu bez možnosti zakúpenia riešenia. Z tohto dôvodu sa využil redakčný systém Joomla.

Samotný web mal poskytovať rozličné informačné zdroje pre rozličné záujmové skupiny. Po implementácii tejto funkcionality už nebolo náročné vytvorenie prístupu pre užívateľov a umožnenie aj samotným užívateľom, aby tvorili obsah.

Ako vízia pre ďalší rozvoj portálu je implementácie e-learningového softvéru, ktorý by pridal ďalšie možnosti využívania portálu.

Samotné použitie open-source softvéru je už dneska relatívne jednoduchá záležitosť. Veľkou výhodou sú nulové obstarávacie náklady. Nutnosťou je však znalosť webových systémov. Tento spôsob je však pre akúkoľvek organizáciu príležitosť ako zlepšiť uchovávanie a zabezpečiť šírenie dôležitých informácií a znalostí v organizácii pri minimalizácii nákladov.

Záver

Tvorba portálov v organizáciách je v dnešnom internetovom svete kľúčovou záležitosťou. Internet so sebou prináša veľké množstvo informácií, v ktorých sa dá ťažko zorientovať. A nie je to len internet, väčšina organizácií používa viacej druhov informačných systémov, ktoré v sebe uchovávajú kľúčové informácie a len ich integráciou, prepojením s vonkajším svetom a efektívnou distribúciou k určeným ľuďom, bude možné efektívne a komplexné riadenie informácií v organizácií.

Literatúra

- [1] TATNALL A. Web Portals: The new gateways to internet information and services. Australia : Idea Group Publishing, 2005.
- [2] TRUNEČEK, J. Management znalostí. Praha : C. H. Beck, 2004
- [3] BUREŠ, V. Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi Praha : Grada, 2007
- [4] DAVIDSON A. - BURGESS S. - TATNALL A., Internet technologies and business, Melbourne : Data Publishing 2008
- [5] KAKUMANU P. Importance of Portal Standardization and Ensuring Adoption in Organizational Environments [online] 2005
- [6] WATT D. e-business implementation Anglicko : Butterworth-Heinemann, 2002
- [7] ANSGAR Z. Corporate Blogs, Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen [online] 2005 Blog Initiative Germany

Kontakt na autora:

Ing. Matej Černý
Doktorand Katedra informačného manažmentu
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická Univerzita
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava
Slovenská republika
matej.cerny@euba.sk

Krátka informácia o autorovi:

Autor pracuje ako interný doktorand. Téma jeho dizertačnej práce je „Komparácia štandardizovaných softvérových riešení s vývojom softvéru na zákazku“. Je tvorcom návrhu pripravovanej webovej stránky fakulty.

VÝVOJ V BEZPEČNOSTI INFORMACÍ PROCESS IN INFORMATION SECURITY

Martin DRASTICH

Univerzita Palackého v Olomouci, Křížkovského 511/8, 771 47 Olomouc,
Filozofická fakulta, katedra aplikované ekonomie, ČR, martin.drastich@upol.cz

Anotace: *V současné době celosvětové ekonomicko-hospodářské krize je jednou z podmínek úspěšnosti jakékoliv organizace, společnosti, firmy, podniku - zdokonalování bezpečnosti jejich řízení. Informační systémy organizací, ale i informace soukromého subjektu jsou rostoucí měrou vystavovány různým bezpečnostním hrozbám a rizikům. Implementace systému managementu bezpečnosti informací do praxe - je jedním ze způsobů řešení tohoto problému. Zabezpečení informací je proto nutno považovat za strategické rozhodnutí nejen každého jednotlivce, ale každého odpovědného manažera. V tomto příspěvku byl proveden přehled norem souvisejících s problematikou bezpečnosti informací. Pro rychlou orientaci jsou vždy mimo specifikace normy uvedeny základních články, které zcela konkrétně charakterizují obsah dané normy.*

Abstract: *In the current situation of the global economic crisis, one of the preconditions for success of any organization, company or enterprise is improving safety of their management. Information system of organization, but also private information is on the increase exposure by different security threats and diversification. Implementation of the Information security management system to practice is one of the ways for a solution of this problem. Safeguard informative safeness is therefore necessity consider being strategic decision not only of each individual, but everybody's responsible manager. In this article was done well-arranged standard with problems security information. For fast orientation are always except specifications norm describe basic articles, which characterizing this standard.*

Klíčová slova: *bezpečnost informací, normy, bezpečnostní politika, bezpečnostní management.*

Keywords: *Information security, standard, security policy, security management.*

1 Úvod

Po zemědělské a průmyslové revoluci jsme v současné době v období nástupu třetí revoluční vlny (Toffler 2001), tzv. informační revoluce. Na vlastní kůži dnes prožíváme příchod třetí velké vlny změn v dějinách. Ocítáme se tak uprostřed procesu vytváření nové společnosti tzv. informační společnosti, která s sebou přináší odlišné způsoby práce a myšlení, digitální ekonomiku, internetové bankovníctví, e-government, firemní informační systémy, technologie B2B a B2C atp.

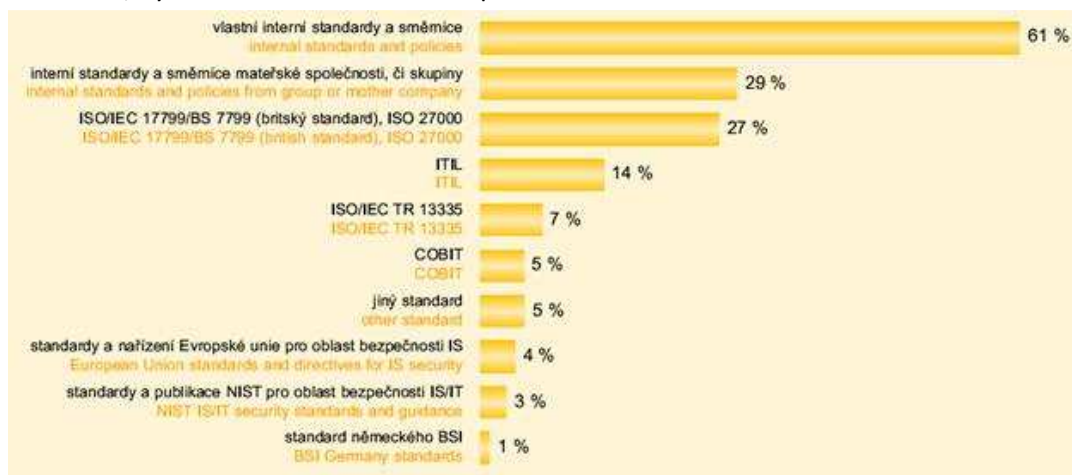
Třetí vlna civilizačních změn je charakteristická tím, že primárním faktorem jsou informace. Mění se celá struktura společnosti. Homogenita druhé vlny je nahrazována heterogenitou třetí vlny, která si žádá stále více výměny informací mezi jejími uživateli – firmami, státními správou, finančními úřady, soudy, dalšími institucemi a v neposlední řadě mezi jednotlivci. To vyvolává znalost informačních technologií. S tím souvisí problematika bezpečnosti informací. Firmy i jednotlivci jsou vystavováni bezpečnostním hrozbám. Některé tyto hrozby mohou mít za následek nejen přerušení

činností v podniku, ale i jeho možný zánik. Proto zabezpečení informací je nutno považovat za strategické rozhodnutí.

Vyvstává otázka jak, jakým způsobem, podle jakého standardu co nejefektivněji ochránit své informace v podniku. Je třeba zajistit, aby všechny informace ve firmě měly tyto 3 atributy dostupnost (informace dostupné v reálném čase), důvěrnost (informaci dostanou jen oprávnění) a integrita (informace bude celá, nezkreslená).

2 Průzkum stavu informační bezpečnosti v České republice

V České republice byl v roce 2009 již popáté proveden průzkum stavu informační bezpečnosti a ochrany dat v České republice. Průzkum prováděly následující organizace: Ernst and Young, časopis DSM – data security management a Národní bezpečnostní úřad. Tento průzkum probíhal od března do června 2009, bylo osloveno celkem 1100 společností.



Graf č. 1: Jaké jsou využívány mezinárodní standardy v oblasti informační bezpečnosti?1

Průzkum ukázal, jak jsou využívány mezinárodní standardy v oblasti informační bezpečnosti. Pokud odhlédneme od použití vlastních interních standardů a směrnic (61 %) a standardů a směrnic přejeté od mateřské společnosti (29 %), pak vidíme, že nejrozšířenějším standardem je ISO/IEC 27000:2009 (a jejich předchůdci – 27 %). Z odpovědí také vyplývá, že 31 % respondentů používá více než jeden standard. Závěrem můžeme tedy říci, že význam normy řady ISO/IEC 27000:2009 (dříve ISO/IEC 17799 a BS 7799) zastoupených ve využívání mezinárodních standardů má vzrůstající tendenci 25 % (2007), 27% (2009) a pro svoji univerzálnost je možné tuto mezinárodní normu aplikovat do různých oborů působnosti nejen do ICT organizací. Všechny uvedené hodnoty byly převzaty z publikace průzkum stavu informační bezpečnosti v ČR za rok 2009 (Zdroj: PSIB ČR 09, Ernst & Young, NBÚ, DSM – data security management, ISBN 978-80-86813-19-6).

3 Historický vývoj bezpečnosti informací

Počátek bezpečnosti informací můžeme datovat od roku 1987. Tehdy ve Velké Británii bylo na Ministerstvu obchodu a průmyslu založen Commercial Computer Security center (CCSC), který sledoval dva základní přístupy k tématu informační bezpečnosti:

- 1989 - vytvoření mezinárodně uznávaného souboru pravidel k hodnocení bezpečnosti kritérií, včetně certifikačního schématu pro produkty s ohledem na bezpečnost. Tak byl vytvořen základ pro ITSEC.
- 1989 - Vytvoření souboru praktických bezpečnostních opatření, které by byl k dispozici pro zájemce. Výsledkem byl „User Code of Practise“, poprvé vydaný v roce 1989.

V letech 1990 - 1995 vyvíjel National Computing Center (NCC) UK (později konsorcium zástupců britského průmyslu) „Users Code of Practise“. Cílem bylo udržet aktuálnosti výstupu z hlediska jeho účinnosti a využitelnosti i v podmínkách neustále rostoucích požadavků. V roce 1995 byl konečný výsledek zveřejněn jako British Standard's Guidance“, dokument PD0003 s pracovním názvem „A code of practise for information security management“. Pro vypořádání příslušných postupů se z tohoto dokument stal standard BS 7799:1995. Druhá část BS7799-2:1998 byla přijata v únoru 1998. Po rozsáhlých revizích a po fázi konzultací s veřejností započatých v roce 1997, bylo v dubnu 1999 zveřejněno znění první revize BS 7799:1999.

- 1999 – Část 1 BS 7799 byla v roce 1999 navržena na standard ISO. V říjnu 2000 bylo provedeno 8 změn a následně v prosinci 2000 byla publikována norma ISO/IEC 17799:2000.
- 2002 – BSI vypracoval část 2, která měla kritéria auditu dostat do stavu, který by umožňoval standardizaci ISO. BS 7799-2 je zveřejněn k revidování.
- 2005 – Je zveřejněna norma 17799:2005 a také norma ISO 27001, s nepatrnými změnami oproti BS 7799-2:2002
- 2006 - ČSN ISO/IEC 27001:2006 (369790) uvedena jako česká státní norma.
- 2007 – Norma ISO 17799 byla přejmenována na ISO 27002, bez obsahových změn. Také byla vydána norma ISO 2006 – požadavky na akreditační orgány provádějící certifikaci ISMS.
- 2008 – Vydána norma ISO27005- Řízení rizik informační bezpečnosti.

4 Současnost v oblasti bezpečnosti informací

ISO 27000 – Slovník a celkový přehled systému řízení bezpečnosti informací

Norma poskytuje základní informaci o modelu pro vytvoření a provozování systému řízení bezpečnosti informací. Podává informace o souboru norem zaměřených na tuto problematiku jako série 2700x. Definuje termíny a slovník pojmů používaný v ostatních standardech této série. Tato zahraniční norma ISO/IEC 27000 byla vydána v říjnu 2009 a je platná také u nás. Český překlad v podobě normy ČSN zatím vydán nebyl.

ISO 27001 – Specifikace pro systémy řízení bezpečnosti informací

Norma slouží jako základ pro posouzení systému řízení bezpečnosti informací pro organizaci jako celek nebo její část. Může být použita jako základ pro formalizované postupy pro certifikaci. Norma specifikuje požadavky na vybudování, zavedení, provoz, monitorování, přezkoumání, udržování a zlepšování dokumentace ISMS v kontextu podnikatelských rizik organizace. Specifikuje požadavky na zavedení nástrojů řízení bezpečnosti, upravených podle potřeb jednotlivých organizací nebo jejich částí. Příloha normy ISO/IEC 27001 sleduje strukturu normy ISO/IEC 27002, která je návodem pro řízení informační bezpečnosti. V zahraničí vyšla norma ISO/IEC 27001 v květnu 2005 následně v říjnu 2006 vyšla norma také u nás v České republice jako ČSN ISO/IEC 27001 s následujícími částmi informační technologie, bezpečnostní techniky, systémy managementu bezpečnosti informací požadavky.

ISO 27002 – Návod na implementaci opatření

Tato norma obsahuje návod pro zavedení a provoz ISMS. Poskytuje návody a všeobecné principy na návrh, implementaci, udržení a zlepšení řízení ISMS v rámci organizace. Doporučení této normy představují všeobecné postupy vzhledem ke schváleným cílům řízení informační bezpečnosti. Ne všechny opatření jsou důležitá pro každou situaci nebo organizaci. Omezení vyplývající z místního systému, ze specifických hledisek prostředí nebo technologického hlediska, mohou být zohledněny.

Norma ISO/IEC 27001:2005 byla vydána v zahraničí v květnu 2005 s následujícími kapitolami jako Information technology, Security techniques a Information management implementation guidances. U nás byla norma ČSN ISO/IEC 27002 vydána až v květnu 2008 s překladem jednotlivých kapitol informační technologie, bezpečnostní techniky a soubor postupů pro management bezpečnosti informací.

ISO 27003 – Návod na zavedení ISMS v souladu s ISO 27001

Norma obsahuje především návod k implementaci ostatních norem série 27000 a je určena k využití ve všech typech organizací, které mají v úmyslu zavést systém řízení bezpečnosti informací dle ISO/IEC 27001. Norma vyšla v únoru 2010 zatím jen v zahraničí, ale připravuje se začlenění u nás. Následující kapitoly normy nám přibližuje její rozsah Information technology, Security techniques a Information security management system implementation guidance.

ISO 27004 – Metriky ISMS

Norma je pro organizace pomůckou k měření a prezentaci efektivity jejich systémů řízení bezpečnosti informací (ISMS), zahrnující řídicí procesy definované v ISO/IEC 27001 a opatření z ISO/IEC 27002. Norma byla publikována v prosinci roku 2009. Tato norma je pro organizace pomůckou k měření a prezentaci efektivity jejich systémů řízení bezpečnosti informací (ISMS) zahrnující řídicí procesy definované v ISO/IEC 27001 a opatření z ISO/IEC 27002. Vydáno v prosinci 2009 zatím pouze v zahraničí s následujícími kapitolami Information technology, Security techniques, Information security management a Measurement.

ISO 27005 – Management rizik bezpečnosti informací

Norma poskytuje návody na řízení bezpečnostních rizik v oblasti ISMS. Norma svým obsahem podporuje požadavky stanovené v normě ISO 27001. Obsahuje návody na implementaci procesů, zaměřených na management rizik. Přístup napomáhá úspěšné implementaci a naplnění požadavků ISO 27001 v oblasti řízení rizik. Součástí normy jsou přílohy, které obsahují seznamy (příklady) hrozeb, zranitelností, rizik atd. Norma ISO/IEC 27005 byla vydána v zahraničí i u nás v červnu 2008 s následujícím rozsahem Information technology, Security techniques a Information security risk management.

ISO 27006 – Požadavky na orgán provádějící audit a certifikaci ISMS

Norma specifikuje požadavky a současně poskytuje návody pro orgány zabývající se auditováním ISMS a certifikací těchto systémů řízení v souladu s normou ISO 27001, jako dodatek požadavků obsažených v normě ISO /IEC 17021. Jejím účelem je podpora orgánů provádějící „akreditaci“ certifikačních orgánů provádějící vlastní certifikaci ISMS. Norma doplňuje ISO 17021 ve stanovení požadavků, podle kterých jsou certifikační organizace certifikovány. V zahraničí byla norma ISO/IEC 27006 byla vydána v červnu 2007, u nás byla vydána o rok později v dubnu 2008 s následujícím rozsahem informační technologie, bezpečnostní techniky, požadavky na orgán provádějící audit a certifikaci systémů řízení bezpečnosti informací.

ISO 27799 – Informační bezpečnost ve zdravotnictví

Norma specifikuje, vysvětluje a popisuje řízení informační bezpečnosti ve zdravotnictví a zdravotnických zařízeních s využitím normy ISO/IEC 27002. Toto je nová oblast a zatím byla norma ISO/IEC 27799 v červnu 2008 pouze v zahraničí s následujícím rozsahem Health informatics, Information security management in health using ISO/IEC 27002

5 Budoucí vývoj v bezpečnosti informací

Proces nekončí a připravují se další standardy:

- **ISO 27007** - norma bude obsahovat doporučení pro auditování ISMS.
- **ISO 27008** - norma bude obsahovat doporučení auditorům ISMS a bude doplňovat ISO 27007.
- **ISO 27009** - norma bude obsahovat doporučení pro auditování bezpečnostních opatření.
- **ISO 27010** - norma by měla poskytovat doporučení pro vzájemnou komunikaci organizací a komunikaci organizací s vládou nejen v době krize.
- **ISO 27013** - norma by měla poskytovat doporučení pro implementaci ISO/IEC 20000 a ISO/IEC 27001.
- **ISO 27014** - norma by měla poskytovat doporučení organizacím při návrhu Information Security Governance.
- **ISO 27015** - doporučení a požadavky na řízení bezpečnosti informací v prostředí finančních institucí (banky, pojišťovny apod.).
- **ISO 27031** - norma bude obsahovat doporučení pro zajištění kontinuity činností organizace (business continuity).
- **ISO 27032** - pod označení "Guidelines for cybers ecurity" vyjde ke konci roku 2011 norma obsahující bezpečnostní doporučení pro poskytovatele internetového připojení.
- **ISO 27033** - soustava norem poskytující doporučení pro implementaci protioopatření vztahujících se k bezpečnosti sítí.
- **ISO 27034** - soustava norem bude publikovaná pod označením "Information technology — Security techniques — Application security".
- **ISO 27035** - pod názvem "Security incident management" by měla vyjít norma vycházející z ISO TR 18044.
- **ISO 27036** - norma bude obsahovat doporučení organizacím pro hodnocení a snižování rizik týkajících se outsourcovaných služeb a pro podporu implementace bezpečnostních opatření podle standardu ISO/IEC 27002.

6 Další související normy

ČSN ISO/IEC TR 13335 - IT - Směrnice pro řízení bezpečnosti IT

- **1:1999** Část 1: Pojetí a modely bezpečnosti IT.
- **2:2000** Část 2: Řízení a plánování bezpečnosti IT.
- **3:2000** Část 3: Techniky pro řízení bezpečnosti IT.
- **4:2002** Část 4: Výběr ochranných opatření.
- **5:201?** Část 5: Ochranná opatření pro externí spojení.

ČSN ISO/IEC 15408 - IT - Bezpečnostní techniky - Kritéria pro hodnocení bezpečnosti IT

- **1:2001** Část 1: Úvod a všeobecný model.

- **2:2002** Část 2: Bezpečnostní funkční požadavky
- **3:2002** Část 3: Požadavky na záruky bezpečnosti.

ČSN ISO/IEC 14598 - IT - Softwarové inženýrství - Hodnocení softwarového produktu

- **1:2000** Část 1: Všeobecný přehled.
- **2:2002** Část 2: Plánování a management.
- **3:2001** Část 3: Postup pro projektanty.
- **4:2001** Část 4: Postup pro akvizitéry.
- **5:1999** Část 5: Postup pro hodnotitele.
- **6:2002** Část 6: Dokumentace vyhodnocovacích modulů.

7 Závěr

Závěrem lze konstatovat, že s postupem doby, se firmy začínají více zajímat o stav svých aktiv resp. o stav svých informací (myšleno nejen v podobě dat v počítačích, ale i v tištěné podobě, mluvené slovo atd.). Firmy si začínají uvědomovat význam a hodnotu svých informací a začínají se čím dále více sledovat bezpečnostní incidenty. Vnímají citlivěji bezpečnostní rizika a uvědomují si důsledky a následky možných uskutečněných hrozeb.

Firmy v současné době hledají způsoby, návody jak, jakým směrem se vydat. Z historického vývoje vidíme, že dochází ke standardizaci řešení problematiky s bezpečností informací. Přesto můžeme vidět, že stále značná část firem si drží vlastní interní standardy a směrnice, případně interní standardy mateřské společnosti či skupiny.

Pokud se podíváme na vývoj v bezpečnosti informací, vidíme nárůst firem, které se začínají přiklánět k mezinárodně uznávanému standardu ISO v našem případě k sérii norem řady ISO/IEC 2700x. Tato série norem vznikla v roce 2005 a dnes již ji máme 27% firem v České republice, které tento standard uplatňují a podle něj se certifikují. Toto je jediná cesta jak prokázat, že bezpečnost informací v podniku funguje – nechat se certifikovat nezávislým certifikačním orgánem.

Vývoj v této oblasti nekončí a připravují se další normy. Velmi zajímavou oblastí se jeví bezpečnost informací ve zdravotnictví.

Literatura

- [1] LÁTAL, I. a kol. *Ochrana informací, dat a počítačových systémů*. Praha: Eurounion, s.r.o., 1996. 238 str. ISBN 80-85858-32-0
- [2] ŠEBESTA, V., ŠTVERKA, V., STEINER, F., ŠEBESTOVÁ, M. *Praktické zkušenosti z implementace systému managementu bezpečnosti informací podle ČSN BS 7799-2:2004 a komentované vydání ISO/IEC 27001:2005*, Praha: ČNI, 2006. ISBN 80-7283-204-2
- [3] PSIB ČR 09, Ernst & Young, NBÚ, DSM – data security management, ISBN 978-80-86813-19-6
- [4] Norma ČSN BS 7799-2:2004

[5] Norma ČSN ISO/IEC 27001:2006

[6] Norma ISO/IEC TR 13335-1:2004

Poznámky:

- 1 Zdroj: PSIB ČR 09, Ernst & Young, NBÚ, DSM – data security management, strana 14, ISBN 978-80-86813-19-6

Kontakt na autory:

Ing. Martin Drastich, Ph.D.

Filozofická fakulta, katedra aplikované ekonomie

Křížkovského 511/8,

771 47 Olomouc, Česká republika

email: martin.drastich@upol.cz, www.upol.cz

**VÝVOJ VÝŠE OPRAVNÝCH POLOŽEK NA ZTRÁTU Z ÚVĚŘŮ A INVESTIC BĚHEM FINANČNÍ KRIZE V
LETECH 2007-2010 A TĚSNĚ PO NÍ**
**THE RATE OF THE ALLOWANCE FOR LOAN LOSSES DURING THE WORLD FINANCIAL CRISIS IN 2007 –
2010**

Václav POSPÍŠIL

Univerzita Palackého v Olomouci

Anotace: Příspěvek, který vychází z bakalářské diplomové práce autora, se zabývá vývojem výše opravných položek na ztrátu z úvěrů a investic během světové finanční krize v letech 2007 až 2010 u tří největších amerických finančních institucí (J.P. Morgan Chase & Co., Bank of America, Citibank) a dvou českých (Komerční banka, Česká spořitelna) a poměrem této výše opravných položek a objemem všech poskytnutých úvěrů v každém roce. Příspěvek poukazuje dále na fakt, že zatímco u českých institucí tato výše nerostla (dokonce klesala), jejich americké protějšky ji navyšovaly. Jak ale vyplývá z podstaty opravných položek (uplatňují se zejména zpětně), je rovněž nutné zaměřit se na vývoj jejich výše i po skončení krize, neboť bez tohoto pohledu by zkoumané hodnoty neměly dostatečnou vypovídající hodnotu. I přesto je nesnadné vyvozovat jakékoliv závěry, neboť názory na skutečný konec finanční krize se různí a v některých ekonomikách je možno pocítit dozvuky i dnes.

Abstract: The paper, which is based on the author's bachelor thesis, deals with the rate of the allowance for loan losses during the world financial crisis in years 2007 - 2010. It examines the rate and its development in three American financial institutions (J.P. Morgan Chase & Co., Bank of America, Citibank) and two Czech (Komerční banka, Česká spořitelna) and the ratio between the rate and the total amount of loans allowed in every year during the crisis. The paper also shows that Czech institutions did not increase the total amount of the allowance (it was even decreased), their american counterparts raised it gradually. However thanks to nature of the allowance for loan losses (applied retroactively), it is necessary to examine its rate even after the crisis. Without this, there could be certain objections against its determinativeness. Even though it is too soon to reach any solid conclusions, because opinions on the end of the crisis differ greatly and its aftermath is still apparent.

Klíčová slova: opravné položky, finanční krize, banky

Keywords: allowance for loan losses, crisis, banks

1 Opravné položky na ztrátu z úvěrů a investic

Opravné položky na ztrátu z úvěrů a investic, kterou společnost¹ (v tomto případě bankovní) vytváří ke svým aktivům (dlouhodobému majetku, pohledávkám apod.). Kromě následování tak zvané zásady opatrnosti² a věrného zobrazení skutečnosti, společnost takto zohledňuje riziko. Výše těchto položek ovlivňuje hospodářský výsledek, který snižuje, neboť společnost přechodně snižuje hodnotu svého majetku. Pokud však pomine důvod pro existenci takovéto opravné položky, pak je tato

rozpuštěna a její výše ovlivňuje kladně hospodářský výsledek. Zákonné opravné položky dále ovlivňují základ daně z příjmu (opravné položky na ztrátu z úvěrů spadají do této kategorie), zatímco ostatní opravné položky mají k základu daně neutrální vztah [Bulla, 2008]. Dále je nutné podotknout, že odhad optimální výše těchto opravných položek je čistě subjektivní a jejich velikost závisí na rozhodnutí účetní jednotky, přesto že je tvorba zákonných položek upravena zákonem.

Co se týká bankovníctví, pak je nutné zohlednit zejména rizik vyplývajících z investiční činnosti (nákup a následný prodej cenných papírů. Objemy finančních toků při těchto operacích nejsou tak značné jako při úvěrových operacích a můžeme na ně nahlížet jako na podpůrnou aktivitu, která se však u bankovních institucí neřadí k hlavním způsobům dosahování zisku) a dále rizika, které spočívá v nesplácení poskytnutých úvěrů, zejména z důvodů nesolventnosti klienta. Zde se v bankovním sektoru setkáváme s dvěma protichůdnými tendencemi. Snižování hospodářského výsledku vlivem tvorby opravných položek, které mají za úkol právě riziko minimalizovat, nemusí vyhovovat akcionářům, kteří mají značný vliv na vedení společnosti (zejména v USA je tato tendence zřetelně patrná). České banky jsou vlastněny většinou jednou právnickou osobou (Například Komerční banka je členem skupiny Sociétés Générale). V následující části příspěvek zachytí vývoj opravných položek u amerických finančních společností J.P. Morgan Chase & Co., Citibank a Bank of America a Komerční banka a Česká spořitelna v letech 2005 – 2011 podle dostupných údajů zveřejněných ve výročních zprávách a poměr výše těchto položek k celkové výši všech poskytnutých úvěrů.

2 Vývoj výše opravných položek u vybraných amerických finančních institucí

Úvodem je nutné podotknout, že amerických bankovních a finančních institucí se krize dotkla mnohem významněji, než českých. Důvodů je několik, mezi ně je možné zařadit odlišnou politiku při poskytování úvěrů (zejména při americké hypotéční krizi z roku 2007, kdy docházelo k poskytování hypotéčních úvěrů zákazníkům, kteří však nemohli dostát svým závazkům, neboť se nekonal předpokládaný růst cen nemovitostí, který byl do té doby poháněn řadou spekulací. Následná ztráta vedla ke kolapsu obchodníků s hypotékami, dále sekuritizace úvěrů, antidiskriminační zákony požadující poskytnutí úvěru i pro chudé a neschopnost odhadnout riziko [Stuchlík, 2009]). Narozdíl od propadu na americkém trhu, je český bankovní trh (ať už se jedná o výši cen akcií a podobně) stabilnější a i ČNB nijak výrazněji nezasahovala a ujistovala investory a veřejnost, že podobná situace jako v USA nehrozí, neboť české banky neměly v držení podstatné množství sekuritizovaných pohledávek amerických bank.

U všech třech amerických institucí je možno sledovat stejný trend – předkrizové opravné položky jsou v porovnání s krizovými poloviční. V následující tabulce je zachycen vývoj zmíněných ukazatelů u společnosti Citigroup Inc.

Tabulka č. 1: Vývoj opravných položek vůči výši všech poskytnutých úvěrů společnosti Citigroup Inc.

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	3Q 2011
Výše všech poskytnutých úvěrů (miliardy USD)	583,50	679,19	777,99	694,22	591,50	648,79	637,24
Výše opravných položek (miliardy USD)	9,78	8,94	16,12	29,62	36,00	40,66	32,05
Percentil	1,68%	1,32%	2,07%	4,27%	6,09%	6,27%	5,03%

Zdroj dat: Výroční zprávy společnosti Citigroup Inc.

Z výročních zpráv je patrné, že po roce 2010 následuje zvrát a výše opravných položek se postupně zmenšuje (faktorů je několik, např. optimismus po skončení krize, pomoc FEDu, a podobně, což však není předmětem tohoto příspěvku). Stejná situace panuje i v Bank of America, která ale na rozdíl od Citigroup po dobu krize nevázala tak velké poměrné množství prostředků v opravných položkách, přestože absolutní objem poskytnutých úvěrů je vyšší.

Tabulka č. 2: Vývoj opravných položek vůči výši všech poskytnutých úvěrů společnosti Bank of America.

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2Q 2011
Výše všech poskytnutých úvěrů (miliardy USD)	573,79	706,49	871,75	926,03	895,19	937,12	941,26
Výše opravných položek (miliardy USD)	8,05	9,02	11,59	23,07	37,20	41,88	37,31
Percentil	1,40%	1,28%	1,33%	2,49%	4,16%	4,47%	3,96%

Zdroj dat: Výroční zprávy společnosti Bank of America

J. P. Morgan Chase & Co. následuje stejný trend, jak je patrné z této tabulky, ovšem v roce 2010 klesá percentil o 33% z důvodu neproporcionálního navýšení poskytnutých úvěrů:

Tabulka č. 3: Vývoj opravných položek vůči výši všech poskytnutých úvěrů společnosti J.P. Morgan Chase & Co.

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	3Q 2011
Výše všech poskytnutých úvěrů (miliardy USD)	419,15	483,13	519,37	744,90	633,46	692,92	696,85
Výše opravných položek (miliardy USD)	7,09	7,28	9,23	23,16	31,60	32,27	28,35
Percentil	1,69%	1,51%	1,78%	3,11%	4,99%	4,66%	4,07%

Zdroj dat: Výroční zprávy společnosti J.P. Morgan Chase & Co.

S nástupem krize se setkáváme ve všech třech případech se stejným vývojem, kdy výše opravných položek roste, což může vypovídat o nedůvěře bank ve své klienty a zobrazuje očekávání nesolventnosti. Tento růst je skokový, i přesto, že bylo možno průběžně navýšovat položky i během let 2005 – 2007, kdy už byl patrný nástup určitých problémů. Po skončení krize (alespoň udávaném), americké instituce pomalu rozpouštějí opravné položky, i přesto, že jejich definitivní výše za rok 2011 není známa. Otázkou zůstává, zda tyto položky neovlivní i výše poskytnutých úvěrů, která průběžně roste, s výjimkou roku 2009 a zda se banky vyvarují přehnaného optimismu z udávaného konce krize.

3 Opravné položky u českých finančních institucí

České bankovní instituce se nepotýkaly tak podstatnými problémy jako jejich americké protějšky, i přesto, že cena jejich akcií rovněž poklesla (což, při pohledu na výsledky a vykazovaný účetní zisk, se dá vnímat jako důsledek neracionálního chování investorů, neboť žádný ekonomický důvod pro tento pokles neexistuje.) Rovněž ČNB se nezapojovala do situace jako FED (který například poskytoval finanční výpomoci bankám, značně upravoval úrokové sazby a podobně). Z již uvedených důvodů (úvěrová politika, apod.) je možno předpokládat, že poměr výše opravných položek a poskytnutých úvěrů neporoste, alespoň ne v takové míře jako u amerických bank. První ze zkoumaných bank je Komerční banka, tedy:

Tabulka č. 4: Vývoj opravných položek vůči čisté výši všech poskytnutých úvěrů Komerční banky³

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Čistá výše všech poskytnutých úvěrů (miliardy CZK)	189,21	252,51	304,94	364,04	372,30	384,59
Výše opravných položek (miliardy CZK)	7,77	9,10	10,38	13,14	13,84	15,30
Percentil	4,10%	3,60%	3,41%	3,61%	3,72%	3,97%

Zdroj dat: Výroční zprávy Komerční banky

Zde pozorujeme mírně rostoucí tendenci percentilu, ovšem nejedná se o skokové zvyšování. Dále tyto údaje můžeme porovnat s údaji České spořitelny, kde můžeme pozorovat skokové, více než 150% zvýšení objemu opravných položek v roce 2009, ovšem to se týká dle zprávy České spořitelny faktoringových pohledávek a zejména eliminaci zisku penzijního fondu, který náleží klientům:

Tabulka č.5: Vývoj opravných položek vůči čisté výši všech poskytnutých úvěrů České spořitelny

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2Q 2011
Čistá výše všech poskytnutých úvěrů (miliardy CZK)	283,42	329,11	418,42	461,42	469,19	459,98	442,56
Výše opravných položek (miliardy CZK)	6,67	6,34	6,81	8,93	14,71	19,23	21,54
Percentil	2,35%	1,93%	1,63%	1,94%	3,14%	4,18%	4,86%

Zdroj dat: Výroční zprávy České spořitelny

Jak již bylo napsáno, při srovnání vývoje poměru výše poskytnutých úvěrů a výše opravných položek je jasné, že zatímco zejména mezi lety 2007 – 2009 došlo u amerických bank v průměru o růst o 3 procentní body, Komerční banka nijak skokově výši opravných položek nezvyšuje. Česká spořitelna ano, ovšem zde nejsou důvodem nesolventní klienti, avšak již výše uvedené důvody zmíněné ve výroční zprávě České spořitelny za rok 2009.

4 Závěr

Finanční krize v letech 2007 – 2010 se výrazně podepsala na americkém bankovním trhu, ať se již jedná o počet zkrachovalých bank (195 k 15. 3. 2010 podle serveru Finance.cz [Finance.cz, 2010]), celkových ztrát a zásahů americké centrální banky či vývoje makroekonomických ukazatelů. Český trh nebyl dotčen zdaleka takovou měrou (ať se jedná již o jinou úvěrovou politiku, portfolio cenných papírů a podobně) a rovněž nedošlo k podstatným zásahům do ekonomiky či bankovního sektoru. Lze argumentovat tím, že z historické zkušenosti se na českém trhu projeví krize s určitým zpožděním, může se navíc projevit i krize v Eurozóně (zejm. situace v Řecku, zhoršování ratingu jiných evropských

zemí apod.). Osobně bych hledal důvody jinde, už jen proto, že český a americký trh se nedá objektivně srovnávat (jak již objemem, zákaznickou základnou), dale se liší hospodářsko-politická situace a další faktory, které ekonomickou situaci na jednotlivých trzích, i přes globalizaci a vzájemnou provázanost, ať už jakkoliv velkou, ovlivňují.

Samotná výše poskytnutých úvěrů a i výše opravných položek nemusí mít objektivní vypovídací hodnotu, neboť se tyto položky uplatňují (resp. rozpouštějí a tvoří) zpětně a týkají se zejména dlouhodobých úvěrů a investic, které jsou rizikovější, co se týká platební schopnosti klienta. Můžeme ale předpokládat, že právě onen skokový nárůst u amerických bank může sloužit jako "polštář" pro úvěry poskytnuté před a během krize. Ovšem většina těchto úvěrů (zejm. hypotečních před krizí) je právě dlouhodobá a důsledky není proto rok po odeznění krize možné vyvozovat, zejména v současné situaci, kdy se objevují nové krize a hrozby, zejména v Eurozóně. Přihlédneme-li i k faktu, že údaje za rok 2011, resp. čtvrtletí tohoto roku (pokud jsou dostupné), nejsou definitivní a výše poskytnutých úvěrů a opravných položek se může i skokově změnit, pak i přes pokles, mírný růst mezi lety 2009 a 2010 nemůžeme spolehlivě určit, zda jsou jakékoliv závěry vyvozené z tohoto krátkého průzkumu směrodatné. Nicméně musíme je vnímat v celku s ostatními ukazateli zmíněnými ve výročních zprávách, kde i přes probíhající krizi zmíněné banky vykazují zisk a ubezpečují investory, že proběhlá krize v podstatě nemá a neměla podstatný vliv na jejich existenci. Otázkou však zůstává, nakolik je toto chování motivováno ekonomickými důvody a nakolik čistě psychologickými.

Literatura

BULLA, Miroslav. *Účetní kavárna* [online]. 2008 [cit. 2011-10-23]. ČÚS č. 005 - Opravné položky. Dostupné z WWW: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d3732v5067-cus-c-004-rezervy-8226-cus-c-005-opravne-polozky/?search_query=opravne+polozky&search_results_page=>>.

STUHLÍK, Roman. *Finance.cz* [online]. 13.3.2009 [cit. 2010-03-23]. Ceny nemovitostí míří celosvětově dolů I. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/212848-ceny-nemovitosti-miri-celosvetove-dolu-i-/>>.

Finance.cz [online]. 15.3.2010 [cit. 2010-04-01]. V USA od začátku roku zkrachovalo již 30 bank. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/255908/>>. ISSN 1213-4325.

Poznámky:

- 1 Jedná se o právnické osoby, ale i o osoby fyzické, které vedou účetní evidenci.
- 2 Vycházíme-li z účetní definice, pak zásadou opatrnosti se rozumí vykazování všechny očekávané a předpokládané ztráty, rizika a znehodnocení majetku, i když ještě nenastaly a jejich výše není spolehlivě zjistitelná.
- 3 Údaje za rok 2011 nejsou k dispozici

Kontakt na autora:

Bc. Václav Pospíšil
Univerzita Palackého v Olomouci - filosofická fakulta
Křížkovského 511/10
771 47 Olomouc
Česká Republika

Krátká informace o autorovi:

Narozen v roce 1987, po absolvování přírodovědně zaměřeného ZŠ a Městského osmiletého gymnázia Bruntál studuje navazující magisterský program Aplikovaná ekonomická studia – Anglická filologie na Univerzitě Palackého v Olomouci, kde v roce 2010 dosáhl titulu Bc. po obhajobě práce Příčiny finanční krize a její dopad na bankovní sektor, jejíž jedna část posloužila jako podklad pro tento příspěvek.

VÝZKUM PŘÍSTUPU ZAMĚŠTNANCŮ NEVÝROBNÍHO PODNIKU KE ZNALOSTNÍMU MANAGEMENTU
PRÁCE
RESEARCH OF EMPLOYEES' ATTITUDE TO KNOWLEDGE MANAGEMENT IN NON-MANUFACTURING
ENTERPRISE

Josef DRAHOKOUPIL

Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu

Anotace:

Cílem článku je seznámení s probíhajícím specifickým výzkumným záměrem, jehož cílem je zmapovat přístup zaměstnanců nevýrobního podniku k systematickému vykazování a realokaci pracovních kapacit za účelem efektivního vynakládání s výrobním faktorem práce. Projekt je realizován za podpory ČSOB pojišťovny, a. s., člena holdingu ČSOB, která poskytuje datové zdroje potřebné ke zkoumání dané problematiky. Výsledky přispějí k obohacení teorie zavádění znalostního managementu práce v nevýrobní sféře. Z hlediska praxe budou využity ve spolupracující instituci s cílem snížení nákladů na pracovní kapitál.

Abstract:

The main objective of the paper is to inform about ongoing specific research project, the aim of which is to outline an attitude of non-manufacturing enterprise employees to a regular reporting and reallocation of workforce in order to manage manufacturing workforce effectively. The project has been being carried out in the support of the ČSOB insurance plc., member of ČSOB holding, which has provided data required for this research. Results will enrich the theory of introducing management of knowledge in non-manufacturing sphere. As far as practice is concerned, the results will be used in the cooperating company with the aim to reduce costs on working capital.

Klíčová slova: Znalostní management práce, nevýrobní podnik, snižování nákladů, výrobní faktor práce

Keywords: Management of knowledge, non-manufacturing enterpris, reducing costs, workforce management,

Úvod

Mezi nejdůležitější výrobní faktory dnešní doby řadíme lidský, intelektuální kapitál. 21. století znamená zrychlení našeho světa a entita, která se nedokáže učit, adaptovat a změnit, jednoduše nemůže existovat. Znalostní management je v dnešní době považován širokou akademickou veřejností za správnou cestu, kterou by každá moderní společnost měla následovat. S přechodem od informační ke znalostní společnosti je spojena řada otázek, a tím i výzva pro vědecké pracovníky, aby na tyto otázky pomohli odpovědět.

Zavedení znalostního managementu přináší spoustu změn, počínaje informačními technologiemi, systémem organizace podniku, až po řízení lidských zdrojů. Veškeré změny, které jsou

prostřednictvím znalostního managementu realizovány, mají jeden společný znak, a to dosažení maximální efektivity. Systémoví inženýři si kladou již od počátku systémového přístupu k řízení otázku, jak nastavit konkrétní zkoumaný systém tak, aby fungoval efektivněji. Každá organizace se snaží účelně hospodařit s výrobními faktory a právě výrobní faktor práce je jediný variabilní výrobní faktor v krátkém období, pomocí kterého je firma schopna pružně reagovat na ekonomickou realitu a dosahovat cíle, jako je maximalizace zisku, popřípadě minimalizace ztráty, a to realokací nebo změnou objemu práce.

Systematický přístup k řízení práce je typický zejména pro průmyslové výrobní firmy, kde vedle stanovení nákladu na vstupy je klíčové kalkulovat náklady na výrobní faktor práce, za účelem stanovení nákladů na jednotku výstupu. Vedle odvětví, kde bez získání znalostí o časových nákladech práce není realizace výrobní činnosti vůbec možná, existují odvětví, kde se účelné vynakládání výrobního faktoru práce nesleduje. Jsou to zejména trh služeb s oblastmi jako je bankovníctví, pojišťovnictví, veřejná správa, IT, atd.. Zajímavou skutečností je, že u těchto firem je nejdůležitějším vstupem do výrobního procesu práce a jeho výstupem služba nabízená na tomto trhu. Může se zdát, že právě proto bude efektivní řízení tohoto výrobního faktoru v současné době již dávno implementováno, a to i v nevýrobních podnicích, ovšem opak je pravdou.

Plánováním personálních kapacit se zabývají akademičtí pracovníci a specializované organizace po celém světě. Důraz je kladen na posun vnímání plánování personálních kapacit na strategickou úroveň řízení podniku. Tuto skutečnost naznačují například výsledky studie s názvem **“Workforce Planning Not a Common Practice”**, která byla provedena srovnávacím výborem asociace IPMA-HR (The International Public Management Association for Human Resources, komise zabývající se srovnáváním výkonnosti organizací a poskytující informace k měření lidských zdrojů a data členům této asociace v různých oblastech – včetně nábory, odškodnění, výcviku, informačních technologií týkajících se lidských zdrojů, úkonů a demografických průzkumů od roku 1997). Nedávno tento výbor provedl průzkum u 5700 členů této asociace, který měřil rozsah, v jakém veřejné agentury využívají plánování pracovní síly a jaký je skutečný schválený plánovací proces.

V průzkumu z roku 2004 mezi členy asociace IPMA-HR o jejich plánování pracovních aktivit, z 97 respondentů pouze 36 (37%) naznačilo, že jejich organizace používá plánování pracovních sil, tj. proces, který zahrnuje definování požadavků na zaměstnance (jak jejich počet, tak jejich kompetence), určení jejich momentální dosažitelnosti, plán jejich budoucí dostupnosti a vypočítání specifických odlišností mezi nabídkou a poptávkou pracovní síly. 61 respondentů (63%) odpovědělo, že jejich organizace ve skutečnosti nevyužívá proces plánování pracovní síly. Průzkum se dále zabývá problematikou připojení procesu plánování pracovních sil ke strategickému plánu organizace, plánováním počtu zaměstnanců, jaké součástí má plán pracovních sil, jaké automatické systémy jsou organizacemi využívány v procesu plánování pracovních sil. Objevují se nové programy/strategie, které byly zavedeny jako výsledek analýzy plánování pracovních sil a překážky, které brání vytvořit kompletní a aktuální plány pracovních sil. Zároveň jsou v průzkumu uvedeny výhody nebo pozitivní výstupy, které organizace realizovaly na základě procesu plánování svých pracovních sil. [1]

Další prací, která se zabývá personálním plánováním a jeho posunutím na úroveň strategie společnosti, je publikace s názvem **„An Executive Perspective on Workforce Planning“**. [2] Jsou zde uvedeny výsledky výzkumu, který byl proveden v institutu RANDA (National Defense Research Institute) založeném federální vládou USA.

Uvedené dvě studie prokazují, že systematické monitorování a plánování pracovních kapacit je spíše výjimkou. Studie s názvem **„Fundamental Principles of Workforce Management“** shrnuje výsledky pětadvacetileté studie produktivity práce a faktorů, které ji ovlivňují ve více než 125

projektech z 6 kontinentů. Výsledky ukazují, že ekonomická nehospodárnost je výsledkem neefektivního řízení pracovních kapacit. Aby došlo k její eliminaci, byly vytvořeny principy řízení pracovních kapacit. Podle autora zavedení těchto principů povede k lepší pracovní výkonnosti především u intenzivních pracovních činností. V článku jsou uvedeny základní principy řízení pracovních kapacit na pracovišti tzv. „Site management“.[3]

Vybrané principy řízení pracovních kapacit podle Thomase:

1. Obecný princip

- tam, kde je to možné, implementujte pracovní rozvrh 4 -10, tj. práce 4 dny v týdnu 10 hodin denně oproti standardním pěti pracovním dnům s osmihodinovou pracovní dobou
- rozdělte veškerou práci, která má být odvedena, mezi pracovní kapacity, které máte k dispozici
- mějte jasně stanovená pravidla pro přijetí odevzdání práce

2. Principy pracovních úkolů

- zaměřte se na pracovní úkoly s největší přidanou hodnotou
- vhodně plánujte pracovní úkoly s menší přidanou hodnotou

3. Princip struktury zaměstnanců

- je vhodné vytvářet, co do počtu, flexibilní týmy

4. Princip eliminace ztrátových časů

- eliminujte časové prostoje, zejména v toku materiálu, informací a pracovníků

Výše uvedené práce naznačují důležitost vnímání organizace a plánování pracovních kapacit na úrovni strategických cílů společnosti. Tuto skutečnost si uvědomila i ČSOB pojišťovna, která zavedla systém pro každodenní vykazování pracovních kapacit. V současné době se snaží implementovat znalostní řízení výrobního faktoru práce v dalších útvarech.

Výzkumné šetření v rámci ČSOB pojišťovny, a.s., člena holdingu ČSOB

Ve spolupracující organizaci je v současné době realizován kvantitativní výzkum za účelem analýzy přístupu zaměstnanců k monitorování a plánování personálních kapacit s cílem úspěšně implementovat znalostní management práce pro efektivnější nakládání s výrobním faktorem práce. Výzkum je realizován pomocí intranetového dotazníkového šetření, které probíhá ve spolupracující organizaci v odboru služeb klientům.

V současné době je již k dispozici 25 vyplněných dotazníků s tím, že dotazníkové šetření ještě stále pokračuje. Předpokládaný objem vyhodnocovaných dotazníků je 200 kusů.

Cílem kvantitativního výzkumu je testování hypotéz specifikovaných níže.

K tomu, aby bylo možno potvrdit, nebo vyvrátit platnost hypotéz, budou nejprve data z dotazníkového šetření utříděna, převedena do přehledných tabulek a následně do grafů. Záznamy budou rozděleny podle kvalifikačních vlastností a četnosti výskytu [4]. Pro ověření těchto dat z kontingenční tabulky se použije χ^2 – test, který je zobecněním χ^2 – testu pro asociační tabulku. Testovací kritérium se spočítá dle vzorce:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{n(a_i b_j)^2}{(a_i)(b_j)} - n$$

kde

r – je počet řádků,

s – je počet sloupců.

Hypotézy:

H1 Pracovníci vnímají plánování jejich pracovních kapacit pozitivně

H2 Pracovníci jsou ochotni nabízet své pracovní kapacity v rámci jiných útvarů

H3 Pracovníci předpokládají, že pokud jsou přetížení, práce bude alokována na někoho jiného

H4 Pracovníci předpokládají, že pokud jsou přetížení, budou adekvátně finančně ohodnoceni

H5 Pracovníci jsou ochotni se učit pracovním činnostem jiných útvarů

H6 Pracovníci chtějí být z výstupy ze systému pro monitorování pracovních kapacit pravidelně seznamováni

Sledované cíle a předpokládané výstupy dotazníkového šetření:

- 1) Analýza současného postojů spolupracující pojišťovací společnosti k systematickému organizování a plánování výrobního faktoru práce.
- 2) Návrh strategického plánu implementace systému organizování a plánování výrobního faktoru práce v rámci životní divize spolupracující organizace s ohledem na výstupy z dotazníkového šetření.
- 3) Vytypování potenciálních zaměstnanců ochotných nabízet své pracovní kapacity v jiných odděleních.

Představení probíhajícího dotazníkového šetření

Hlavním cílem dotazníkové šetření je lépe pochopit vnímání systematického monitorování a plánování výrobního faktoru práce vybraných zaměstnanců, za účelem implementace znalostního managementu práce ve spolupracující společnosti. Toto poznání je klíčové pro zvolení strategie vedoucí k úspěšné implementaci systému v dalších útvarech společnosti. Úspěšnou implementací máme na mysli nejen technickou stránku zavedení systému, ale také jeho pozitivní přijetí ze strany zaměstnanců a liniových pracovníků. Pozitivní přijetí znamená, že každý pracovník si je vědom důležitosti efektivního využívání výrobního faktoru práce a je ochoten každodenně navržený systém používat.

Bude osloveno 200 zaměstnanců spolupracující pojišťovací společnosti. Ve dvou odděleních byl systém pro monitorování a plánování personálních kapacit již implementován a v dalších dvou odděleních se do konce roku 2012 implementace plánuje.

Struktura otázek dotazníku

Myslím, že snaha zapisovat a sledovat pracovní zatížení:

- A) je dobrá myšlenka, jelikož by manažer mohl být schopen objektivněji posoudit moje pracovní zatížení, a to i přes nutnost každodenního vykazování odvedené práce
- B) není účelná, zabírá pracovní dobu a je nástrojem možné šikany ze strany společnosti

Myslím, že jakýkoliv systém pro zapisování pracovního výkonu:

- A) pokud je dobře navržen, může být poměrně dobrým pomocníkem pro vizualizaci odvedené práce
- B) i přes to, že je dobře navržen, nemůže být objektivní, jelikož není možné, aby zachytil celou komplexnost prováděných činností

V případě, že by manažer vyhodnotil, že mám rezervu v pracovní zátěži

- A) byl/a bych rád/a, aby mi manažer po dohodě přidělil další práci a tuto moji iniciativu promítl do systému odměňování
- B) raději bych se dohodl/a na nižší odměně, nežli obdržet další práci

pokud je odpověď na předchozí otázku A), tak doplňující otázka:

Představte si situaci, že v rámci vašeho oddělení (týmu) nebo vaší činnosti není další práce:

- A) rád/a bych pomohl/a s činnostmi jiného oddělení (týmu), kde jsou aktuálně přetížení
- B) nemyslím si, že by bylo dobré pomáhat jinému oddělení

pokud je odpověď na předchozí otázku A, tak doplňující otázka:

- A) byl/a bych rád/a, abych byl/a zaučen/a na činnosti prováděné v jiném oddělení (týmu), jelikož bych mohl/a rychle pomoci. Také se tak stávám cennější pro společnost.
- B) myslím, že zaučování na pracovní úkony, které se provádějí v jiných odděleních, není efektivní cesta

V případě, že by manažer vyhodnotil, že jsem přetížen/á

- A) byl/a bych rád/a, aby se tuto skutečnost dozvěděli i moji kolegové
- B) nechci, aby tuto skutečnost věděli moji kolegové

V případě, že by manažer vyhodnotil, že jsem přetížen/á

- A) byl/a bych rád/a, aby můj výkon byl adekvátně ohodnocen odměnou a nechci, aby manažer práci realokoval na jiného kolegu
- B) byl/a bych rád/a, aby manažer ubral práci a realokoval ji na jiného kolegu, který není tak vytížený

Představte si, že existuje systém, který má informaci o tom, dokdy se má pracovní úkol splnit, a to na základě přidělené priority např. data doručení. Tento systém by vám sám navrhl, jaké pracovní úkoly by měly být daný den provedeny.

- A) tento systém by mně pomohl zejména v situaci, kdy mám mnoho úkolů, a je těžké rychle stanovit jejich priority.
- B) tento systém bych nevyužil/a, jelikož si priority prováděných pracovních úkonů dokáži efektivně a rychle plánovat sám/sama

Pokud pracovník patří do útvaru, kde se odvedená práce pravidelně vykazuje a monitoruje, odpoví zároveň na tyto otázky:

Při zavádění systému vykazování a monitorování odvedené práce byl manažerem dostatečně vysvětlen princip a účel systému: (ANO/NE)

Jsem z výstupy ze systému konfrontován/a:

Manažer předkládá výstup ze systému, který zobrazuje mé pracovní zatížení (ANO/NE)

Pokud ANO, pak následují doplňující otázky:

- A) z výstupy souhlasím, odpovídají realitě
- B) z výstupy více méně souhlasím, téměř odpovídají realitě

C) z výstupy nesouhlasím, neodpovídají realitě

Pokud NE, pak následují doplňující otázky:

A) rád/a bych byl/a seznámena s mou pracovní zátěží dle systému na týdenní bázi

B) rád/a bych byl/a seznámena s mou pracovní zátěží dle systému na měsíční bázi

C) nemám zájem o konfrontaci mé pracovní zátěže s daty ze systému

Představená struktura navrženého dotazníkového šetření naznačuje, které oblasti jsou pro úspěšnou implementaci znalostního managementu výrobního faktoru považovány za klíčové. U každé otázky je dán respondentovi prostor pro vyjádření vlastního názoru, připomínek.

Závěr

Cílem článku bylo seznámení s probíhajícím specifickým výzkumem, jehož cílem je zmapovat postoj zaměstnanců k monitorování a plánování personálních kapacit. Projekt je realizován za podpory ČSOB pojišťovny, a.s., člena holdingu ČSOB. Výsledky výzkumného záměru přispějí k obohacení teorie zavádění znalostního managementu práce v nevýrobních podnicích. Z hlediska praxe budou využity ve spolupracující instituci s cílem lepšího porozumění zaměstnanecké perspektivy a optimalizace nákladů na pracovní kapitál.

Literatura

- [1] JOHNSON, Gilbert L. ; BROWN, Judith . Workforce Planning Not a Common Practice, IPIMA-HR Study Finds. **Public Personnel Management** [online]. 2004, 4, [cit. 2011-07-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.spa.ga.gov/word/wfpArticles/IPMA%20Study.pdf>>.
- [2] EMMERICHS, Robert M. , et al. **An executive perspective on workforce planning** [online]. 1st edition . [s.l.] : Rand Corporation, 2004 [cit. 2011-07-26]. Dostupné z WWW: <http://books.google.com/books?id=x5Gid6gOnZ4C&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. ISBN 0-833-03453-7.
- [3] THOMAS, H. Randolph, Fundamentals Principles of Workforce Management. In. **Journal of Construction Engineering and Management** [online]. Vyd. 1. [s.l.] : ASCE publications, 2006 [cit. 2011-07-26]. Dostupné z WWW: <<http://huog.hr/sesta/Thomas.pdf>>. ISSN 0733-9364.
- [4] MELOUN, M. *Kompendium statistického zpracování dat*, 2. vyd. Academia, 2006, 953 s., ISBN 80-200-1396-2

Kontakt na autory:

Ing. Josef Drahokoupil

Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu

Rokitanského 62

500 02 Hradec Králové

Česká republika

email: josef.drahokoupil@uhk.cz ; josef.drahokoupil@csobpoj.cz

www.uhk.cz

Krátká informace o autorech: Autor je asistentem na katedře ekonomie Fakulty informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové. Řídí útvar bankopojištění v ČSOB pojišťovně, a.s., členu holdingu ČSOB. Zabývá se efektivním řízením pracovních kapacit a využitím moderních informačních technologií v řízení výrobního faktoru práce.

WORKOHOLISMUS

WORKAHOLISM

Soňa LEMROVÁ

Katedra Psychologie, FF Univerzita Paleckého v Olomouci

Lenka FITTOVÁ

SCŠPP J. Vuruma 144, Žilina (Súkromné špeciálne pedagogické centrum)

Anotace: *Workoholismus, jakožto závislost na práci, je fenomén, který negativním způsobem zasahuje do vývoje osobnosti člověka, zasahuje do všech oblastí života člověka. Obtížnost identifikace této závislosti spočívá, kromě jiného, v problematice definice, neboť existuje více úhlů pohledu, kdy je možné hovořit o závislosti na práci. Navíc ve výkonově orientované společnosti existuje tendence přehlížet projevy workoholismu, naopak tzv. „pracovití“ lidé jsou vydáváni jako vzor pro ostatní. Přesto jsou popsány projevy, které signalizují začínající či trvající závislosti. Odborná literatura přináší popis možných příčin vzniku a vývoje workoholismu, popis osobnosti workoholiků, pracovního prostředí podporujícího rozvoj workoholismu, projevy workoholiků v soukromém i pracovním životě. Pozornost je také věnována rodinným příslušníkům workoholiků. Mezi základní léčbu workoholismu lze řadit kognitivně-behaviorální terapii a rodinnou terapii.*

Abstrakt: *Workaholism as an addiction to work, is a phenomenon that negative way influence over the development of human personality, affecting all areas of human life. Difficulty identifying this addiction is, among other things, definition of the issue because there are multiple points of view to talk about the addiction to work. In addition, there is a tendency to ignore symptoms workaholism in a performance-oriented society, while the "hard working" people are emitted as a model for others. There is a description of symptoms that indicate beginning or continuing dependency. The literature provides a description of the possible causes of the emergence and development workaholism, characteristics of workaholic personality, working environment that supports development workaholism, behaviour of workaholics in the private and working life. Attention is also paid to family members of workaholics. The basic treatment this problem can sort of cognitive-behavioral therapy and family therapy.*

Klíčová slova: *workoholismus, vývoj, pracovní prostředí, léčba*

Keywords: *workaholism, development, working environment, treatment*

Úvod

Náš článek, zabývající se problematikou závislosti na práci, je souhrnem posledních poznatků z oblasti studia workoholismu, jež může mít destruktivní dopad na jedince, ale i na organizace, v nichž jsou lidé závislí na práci zaměstnaní. Pracovní aktivitu můžeme chápat, kromě jiného, jako využití vlastních schopností pro vyšší účel – hovoříme o povolání (calling), práce je vyšší povinností člověka – je „posvátná“. Výsledný obraz hodnocení práce je u různých lidí odlišný, opírá se o soustavu lidských postojů, soudů a preferencí. Ty jsou výrazně ovlivněny výchovným formováním, životními

zkušenostmi, společenským postavením i životní perspektivou. Do jisté míry ovlivňuje lidské hodnoty i veřejné mínění a kultura, v níž jedinec žije (Mayerová, 1997). Lidé posedlí prací ospravedlňují své vysoké pracovní nasazení a překonávání problémů za každou cenu tím, že práce je pro ně osobní povinnost, poslání, které stojí nade vším a nad všemi – a právě toto bývá považováno za začátek jedné z moderních chorob ve společnosti orientované na výkon - **workoholismus** (Křivohlavý, 2006). **Workoholici** bývají ve společnosti váženi a za svou usilovnost oceňováni. Téměř zcela jsou ignorovány negativní dopady jejich závislosti, které se dříve či později projeví na zdravotním i psychickém stavu workoholiků, na kvalitě mezilidských vztahů v soukromém i pracovním životě (Scott, Moore, Miceli, 1997).

1 Vymezení workoholismu

Termín workoholismus použil (jako první) americký psycholog dr. Evans při jednom rozhovoru v r. 1960 (Seybold, Salomone, 1994). Podle jiných autorů byl termín workoholismus použit v r. 1971 knězem a profesorem psychologie Waynom Oatesem, který ve svém biografickém díle *Confession of a Workaholic* (Zpověď workoholika) připodobňuje workoholika k alkoholikovi – jako nešťasnou osobu vzdálenou od rodiny, přátel i společnosti (Burke, 2004).

Definovat workoholismus není jednoduché. Odlišnosti při definování vychází z úhlu pohledu a směru, jakým je na workoholismus nahlíženo (Rodná, 2000). Již zmíněný Oates popisuje workoholika jako člověka, jehož potřeba pracovat je natolik obsesivní, že se dostává do rozporu s potřebami péče o vlastní zdraví, osobní pohodu a mezilidské vztahy. Podobně definuje workoholika Minirth (in Andreassen, Ursin, Eriksen, 2007) který vádí, že závislost má negativní dopad na všechny oblasti života. Práce zde slouží jako únik před osobními pocity a důvěrnostmi. Kluft a Kleiner se přiklání k názoru, že workoholismus vzniká z potřeby úniku od problémů osobního života (Seybold, Salomone, 1994). Jednoduchou definici přináší Mosier, podle něhož je workoholik člověk pracující více než 50 hodin týdně (Spence, Robbins, 1992). Aziz a Zickar (2006) chápou workoholismus jako multidimenzionální syndrom. O závislosti na práci se dá hovořit, pokud se práce stává v životě člověka jednoznačně dominantní tématem.

V zahraničí bývá workoholismus řazen k nutkavým poruchám či návykovým a impulzivním poruchám, podobně jako patologické hráčství či kleptománie. V 80. letech dvacátého stol. byl workoholismus definován jako typ kompulzivní poruchy, která způsobuje dysfunkci rodiny. Workoholismus tak bývá koncipován jako symptom nefunkčního rodinného prostředí (Robinson, 1998). Nešpor (2000) upozorňuje, že závislost na práci, jako psychická porucha, není dosud zařazena v MKN-10.

Přestože bývá workoholismus vnímán většinou negativně, někteří autoři termín používají v pozitivním smyslu. Jako kladný rys byl popsán např. Cantarowem či Franzmeierem, kteří definovali workoholika jako jedince radostného a kreativního, jako zaměstnance produktivního a spolehlivého. Pozitivní pohled podpořil také Machlowitz popisuje workoholika jako „spokojeného, produktivního člověka, který zasvětil svůj život práci“ (Burke, 2004, s. 420). Možnost studovat a měřit tento fenomén vyžaduje přesné a jednotné vymezení, které by zabránilo přílivu odlišných či výrazně protichůdných výzkumných výstupů o příčinách a následcích workoholismu od nichž se posléze odvíjí i potřebná terapie (Scott, Moore, Miceli, 1997).

2 *Vznik a vývoj workoholismu*

Vysvětlení vzniku a vývoje workoholismu může být nahlíženo z hlediska biochemického, psychologického či sociologického. Snaha vysvětlit, proč se u konkrétního jedince workoholismus objeví je patrná z prací různých autorů.

Garson (in Robinson, 1996) v této souvislosti popisuje tři kritická období větší náchylnosti k workoholismu. V popisovaných obdobích jsou zmíněny některé faktory, které mohou stát za vznikem a pozdějšími projevy workoholismu. Kritická období podle Garsona:

- dětství* – rodiče alkoholici, rodiče workoholici, dysfunkční rodina apod.
- mladá dospělost* – absence blízkého emocionálního vztahu
- období středního věku* – životní změny, rodinné či hormonální změny

Dalšími nejčastěji zmiňovanými příčinami bývají jednak útek před osobními problémy do práce. Tím jedinec zároveň může získat vyšší společenský status i finanční hodnocení a pracovní úspěch, doprovázený uvolněním či euforií, což však může problém posléze zhoršovat. Za druhé je práce využívána jako zdroj uspokojení potřeby získat kontrolu nad vlastním životem a získat mocenské postavení v zaměstnání, ale i v rodině (Pokorný, Telcová, Tonko, 2002).

Na čtyři kořeny vzniku workoholismu poukazují Sorensen a Feldman (in Burke, 2009):

- osobnostní rysy* - sebeúcta, typ A, obsedantně-kompulzivní rysy atd.
- primární rodina* - dysfunkčnost, sourozenecká rivalita atd.
- socio-kulturní podmínky* - společnost orientovaná na výkon, materiální hodnoty, ekonomická situace
- behaviorální posilování* - pozitivní postoj společnosti k workoholismu, organizační kultura

Nelze vyloučit ani rodinný stav, věk, vzdělání a další demografické faktory. Souhrnně je možné vlivy podílející se na rozvoji workoholismu rozdělit na biologické činitele, dětství, rodina (fungování rodiny, styl výchovy) a hektický životní styl, současná společnost.

Biologické činitele

Zbiochemického přístupu (v souvislosti se závislostmi, které nejsou spojené s návykovými látkami) – lidské tělo dokáže produkovat látky podobné psychotropním. Tyto látky je možné produkovat i navozením určitého chování (Suojanen a Hudson in Piotrowski, Vodanovich, 2006).

Dětství a rodina (fungování rodiny)

Původ workoholismu lze ve většině případů najít v primární rodině a ve způsobu výchovy. Rizika v dětství jsou následující (Nešpor, 1999):

Nadměrná aktivita s poruchami pozornosti (syndrom ADHD), kdy jde o děti příliš živé, neposedné, neschopné se soustředit, mají špatný prospěch. Nutné vést je ke zdravému životnímu stylu.

Tzv. rodičovské děti, jde o děti předčasně vyspělé, které se chovají jako dospělí. Bývají to nejčastěji nejstarší sourozenci z rodin, kde otcové neplní rodičovské povinnosti a jejich úlohu přebírají děti. Děti většinou na tuto roli nestačí, mohou mít pocity méněcennosti a selhání, které je provází celý život. Proto touží získat zpět pocit vlastní hodnoty pomocí práce a budování kariéry.

Workoholismus rodičů a velké nároky na dítě. Chování rodičů slouží jako vzorový hodnotový systém. Na děti je vyvíjen tlak být dokonalí, mít výborný školní prospěch, aby si zasloužily pocit lásky a uznání. Vysoké nároky na dítě, množství kroužků, kde musí vynikat, musí být perfektní doma, ve škole i mimo školu je způsob života, který může vést k workoholismu (jedinec nedokáže polevit v práci ani mimo ni). Roli zde hraje také obecně napodobování rodičů.

Škola je prostředím s častým důrazem na fakta, známky, výkon, ne na tvořivost.

Fungování rodiny, kam lze řadit nefunkční rodinné prostředí, závislosti rodičů na alkoholu, drogách, práci, ale také perfekcionismus či přehnaná pořádkumilovnost. Jde o rodiny, kde nebývá zvykem mluvit o problémech, panuje zde přesvědčení, že není vhodné vyjadřování vlastních pocitů a přání, chybí emocionální komunikace – podpora iluze harmonického rodinného života. Rodinná komunikace nepřímá. Řešení problémů z práce přes dítě. Děti musí být poslušné, dokonalé. Spouštěčem může být i ekonomická a kulturní deprivace v dětství, rodinná situace jako rozvod, nevěra apod. (Killingerová, 1998, Seybold, Salomone, 1994). Rodinné prostředí jakožto významný faktor utváření osobnosti má samozřejmě vliv na budování sebeúcty. Lidé se sníženou (či nízkou) sebeúctou jsou náchylnější na vznik závislostí, workoholismus nevyjímaje. Práce v tomto případě umožňuje udržet si život pod kontrolou a vyhnout se nepředvídanému. Mimopracovní vztahy a činnosti naopak vedou workoholika do nejistoty, výrazně snižují možnost bránit se případným prohrám či konfliktům, což vede ke značné úzkosti (Burke, 2000).

Hektický životní styl, současná společnost

Roli sehrávají finanční nároky rodiny a potřeba existenční jistoty, nemožnost kvalitního trávení volného času či malá schopnost nalézat tyto příležitosti (Spence, Robbins, 1992).

2.1 Osobnost workoholika

V předchozí kapitole jsme shrnuly základní faktory, které se podílí na vzniku workoholismu. Osobnost těchto jedinců se projevuje typickým chováním a jednáním, které odráží charakteristické osobnostní rysy workoholiků. Přestože nelze generalizovat, je možné vysledovat osobnostní rysy a chování, které je lidem závislým na práci často společné.

U workoholiků dochází ke změnám v myšlení i hodnocení, mívají sklon k dichotomickému myšlení, pesimismu, nadměrné kritičnosti k okolí, lpění na pravidlech a povinnostech, sklon k moralizování. Pocity užitečnosti a nenahraditelnosti slouží jako jediná jistota v životě. Objevují se změny v chování např. zvýšená aktivita, netrpělivost, potřeba vytváření přesného rozvrhu pracovních činností a určitých rituálů (Vágnerová, 2006).

Při workoholismu se do popředí dostávají tři základní povahové rysy:

perfekcionismus
posedlost
narcizmus.

Workoholik pracuje více, potřebuje mít kontrolu nad vším (zejména co se týká práce), o mimopracovní aktivity se téměř nezajímá. Mívá převrácený žebříček hodnot, neustále překračuje své fyzické i duševní možnosti, neumí odpočívat a pokud odpočívá, zažívá pocity viny. Klade na sebe nerealistické cíle, dává nesplnitelné sliby, nepřipouští únavu, mezilidské vztahy udržuje pokud mu přinesou pracovní výhody. Tváří se vážně, cítí se trvale nedoceněný. To vše může vést nejen k psychickému i fyzickému zhroucení, ale i rozpadu osobnosti (Mudrack, 2004, Spence, Robbins, 1992, Piotrowski, Vodanovich, 2006).

Workoholik mívá nízkou míru empatie. Chybí emoční inteligence. Často ani neví, jaký smysl má přehánění práce, pracuje i tehdy, když je to zbytečné. Neustále spěchá, mohou se objevit problémy s výpadky paměti, zanedbává se po stránce fyzické i duševní. Těžko zvládá nepředvídatelné situace, je soupeřivý, často soutěží i sám se sebou. Spolupráce je mu cizí, touží nade všemi vítězit, vyniknout (Robinson, 1996). Pouze práce je zdrojem příjemných pocitů (kompetentnost, výkonnost, nepostradatelnost). Jejich kombinaci využívá pro zlepšení sebepojetí (Mokrejš, Knotková, 2005).

2.2 Projevy workoholismu

„Workoholismus nemá nic společného se zdravou prací. Souvisí se závislostí a se zneužíváním síly a autority. Workoholik není člověk, který jednoduše těžce pracuje a má ze své práce potěšení. Pro workoholika je práce závislostí, místem, kde hledá potvrzení své osobnosti. Mnozí z těch, kteří s puntičkářskou pečlivostí udržují svou domácnost, jsou workoholici. Workoholik je člověk, který se pozvolna stává citově chladný a nutkavě usiluje o pracovní uznání a úspěch.“ (Killingerová in Burke 2004, s. 14).

Následující řádky přináší souhrn některých nejčastěji pozorovaných projevů, tak, jak je zaznamenali různí autoři zabývající se touto problematikou.

Workoholik kvůli práci opouští své koníčky, nezajímá se o okolní svět, je přesvědčený, že musí neustále pracovat a pokud se mu to nedaří pociťuje klasické abstinenci příznaky (Hoschl, Libinger, Švestka, 2002). Má problémy s identitou. Charakteristické je nadměrné ztotožnění se s prací a nepružné myšlení, pocit psychické i somatické nepohody, když nemůže pracovat. Workoholik má problémy „odpoutat“ se od práce, mnoho času na práci nejen myslí, ale také o práci neustále hovoří. Pro workoholismus je typický progresivní vývoj – pokud si člověk problém neuvědomí a nezačne s ním pracovat (Hroncová, Kraus, 2006, Galperin, Burke, 2006).

V určité fázi vývoje závislosti se dostavuje pocit dokonalosti a vysoké důležitosti vlastní osoby. Tendence přebírat vše na sebe – neochota delegovat – důvodem bývá obava ze ztráty kontroly, která je pro workoholika životně důležitá. Posléze se objevují potíže v rozlišení priorit, což vede k poklesu výkonnosti a také vysoké chybovosti v pracovní činnosti (Pokorný, Telcová, Tomko, 2002). Postupně mizí i radost z práce, která bývá spojena s pracovními úspěchy, kterých je díky chybovosti stále méně (Burke, Richardsen, Mortinussen, 2004).

Workoholik zanedbává rodinu i ostatní sociální kontakty, pracuje vždy více, než se od něj požaduje, hekticky a křečovitě. Není schopen být se sebou úplně spokojený, vždy je co dodělat či zlepšovat. Neustálé vyhledávání možností, jak se uplatnit či zviditelnit (Rodná, 2000).

Neklid, přílišná aktivita, častější sklon k výbuchům hněvu, nesoustředěnost a neschopnost odpočívat i narušená mezilidská komunikace, to vše přispívá k nezájmu organizací držet takového pracovníka, nehledě na zdravotní důsledky workoholického chování, které mohou výrazně omezovat výkon ve všech oblastech života. Absence odpočinku a neustálý stres si vybírá daň v podobě řetězové reakce zdravotních a psychických potíží (Vodanovich, Piotrowski, Wallace, 2007).

3 Výskyt workoholismu

V rámci sledování a mapování workoholismu se také objevila snaha zjistit, zda existují jedinci, resp. povolání či zaměstnání, kde je výskyt workoholismu častý. Z dosavadních poznání vyplývají následující, někdy i protichůdné, údaje.

Workoholismus není doménou konkrétní skupiny lidí, konkrétního povolání. Přesto se uvádí, že je typický pro tzv. Yuppies, což je označení pro mladé, ambiciózní městské muže, usilující v první řadě o bohatství. Nejobvykleji se workoholismus vyvíjí u lidí středního věku.

Workoholismus je pozorován v pozicích, kde musí nést pracovníci velkou zodpovědnost (vedoucí firem, podnikatelé, sportovci, politici). Objevuje se však také ve „svobodném povolání“ – umělci (Aziz, Zickar, 2006).

Workoholismus je typičtější pro učitele ve velkoměstech, pro policisty, letové dispečery, lékaře, burzovní makléře, duchovní, novináře, ale i pro sekretářky. Lze ho pozorovat mezi lidmi pracujícími na počítačích (Killinger, 1998).

Pro workoholiky jsou rizikovější povolání, která vytváří pocit moci, možnosti rozhodování, jisté manipulace s lidmi – neboť to je utvrzuje v pocitu nenahraditelnosti a důležitosti.

Více jsou ohroženi duševně pracující lidé (při manuální práci jsou více a jasněji stanoveny limity). Další ohroženějšími skupinami jsou lidé s vyššími příjmy, vyšším vzděláním, lidé z bohatých států – zejména měst, lidé v oblasti managementu a obchodu (Andreassen, Ursin, 2005, Vašina, 2008, Hlbinková a kol. 2008).

Burke a Fiksenbaum (2009) publikovali výzkum, podle kterého jsou rizikovými skupinami pro vznik workoholismu úředníci, kreativní pracovníci, pracovníci v administrativě, obchodníci a účetní. Nejvyšší míra workoholismu však byla zaznamenána především u manažerů v soukromých firmách. Ammons a Markham (2004) popisují jako rizikové i jedince, kteří pracují doma (z domova – tzv. teleworking či networking). Důvodem je stírání hranice mezi pracovním a domácím prostředím. Podle Pugnerové (2006) jsou workoholismem ohroženi více muži než ženy. Ty totiž nepotřebují být v rámci své profese tolik oceňované, vyššími hodnotami jsou pro ně láska a bezpečí. Přesto i mezi ženami je mnoho workoholiček a jejich počet neustále roste, což se dá vysvětlit potřebou přiblížit se životnímu stylu mužů.

3.1 Pracovní prostředí a workoholik

Workoholismus může z dlouhodobého hlediska představovat velký problém pro organizaci (firmu) i spolupracovníky. Pracovní styl vede k chybám a následně k poškození firmy (dle jednoho amerického výzkumu mohou chyby v práci workoholika vést až ke ztrátě 160 mil. dolarů/rok, (Fasel in Rodná, 2000). Nadměrné sebezpetěžování vedoucí ke stresu a únavě je cesta nejen ke snížení výkonu, ale i náchylnosti na pracovní úrazy (Piotrowski, Vodanovich, 2008). Nadměrná touha a potřeba pracovat souvisí u workoholiků s výraznou potřebou moci, soutěživosti a průbojnosti. Hlavní potřebou se stává ovládnutí lidí na pracovišti, manipulování a jejich využívání k vlastním prospěchu. Jistota a potřeba pracovního úspěchu se stávají ospravedlněním toho, proč člověk pracuje dlouho a snaží se zneužít moc na pracovišti. Pokud je workoholik úspěšný ve snaze ovládnout pracovní prostředí, jeho snaha se dále zvyšuje, naopak neúspěch vede k frustraci, nepřátelství a destruktivním tendencím. Jakmile workoholik začne o moc bojovat, žádná oběť pro práci není dost velká, zbavuje se osobní zodpovědnosti za vytváření dobrých vztahů s kolegy. Moc se stává jediným prostředkem k získání prestiže, peněz či majetku, bez nichž workoholik pociťuje jen nejistotu, zranitelnost a ohrožení. Úspěch a zisk však znamenají postupné odcizení se společností, izolaci a osamění (Killinger, 1998). Většina potíží bývá způsobena stresem, který workoholik zažívá při řešení každodenních pracovních úkolů (Nešpor, 1999, Mudrack, 2004, Mcmillan, Driscoll, 2004). Workoholismus je dáván do souvislosti s osobností typu A či obsedantně kompulzivními osobnostními rysy – kdy je vybírána práce, která naplňuje obsese jedince (Seybold, Salomone, 1994).

Workoholik jako zaměstnanec

Workoholik bývá nespolehlivý, chaotický v práci, rigidní, neflexibilní vůči změnám, není týmový hráč, nedeleguje, spolupracovníky vnímá jako nespolehlivé, je kritický, odmítá rady či kritiku, minimální komunikace, soustředění na nedůležité detaily atd. může být základem pro zhoršení atmosféry na pracovišti (Mcmillan, Driscoll, 2004).

Workoholik jako vedoucí

Nutí podřízené být dlouho v práci, bezohledný k návrhům kolegů, diriguje, kritizuje, nic není dobře, vyžaduje nadměrné výkony, vytváří atmosféru strachu a napětí, jako vedoucí bývá mistr ve vyvolávání konfliktů a snižování pracovní morálky (Seybold, Salomone, 1994).

Workoholik jako podřízený

Klade vysoké požadavky na vedoucího z pohledu nutnosti brzdit ho v práci, usměrňovat a nedovolit vytváření konfliktů na pracovišti. Kde je workoholik, je náročná koordinace týmu (Bonebright, Clay a Ankenmann zkoumali 503 britských zamestnanců. Výsledky naznačují, že workoholici vykazují mnohem více konfliktů na pracovišti než non- workoholici) (Piotrowski, Vodanovich, 2006).

Na závěr této kapitoly uvádíme popis rozdílů mezi pracovitým člověkem a workoholikem, (Aziz, Zickar, 2006)

Pracovitý	Workoholik
<i>oblíbený, vzor pro své okolí práce ho naplňuje, je kreativní umí najít rovnováhu mezi pracovním a nepracovním časem plnohodnotný soukromý život umí odpočívat</i>	<i>nebývá oblíbený, vzbuzuje stres, nejistotu a nestabilitu odcizení se rodině i přátelům potíže se zdravím – stres veškerá pozornost soustředěna na pracovní povinnosti není schopen vnímat i jiné rozměry života neumí odpočívat</i>

4. Rodinné a sociální prostředí a workoholik

Workoholismus, jakožto symptom nezdravého rodinného prostředí, je nebezpečím také pro rodiny, kde se workoholik vyskytuje (Robinson, 1998). Důsledky se projevují nejen v chování a jednání samotných workoholiků, ale také u rodinných příslušníků, kteří se snaží s problémem vyrovnat.

Mezi varovné příznaky workoholismu v oblasti mezilidských a rodinných vztahů, které vedou k odcizení rodiny, náleží především vzájemné odcizení se partnerovi, napětí v rodině, nedostatek času pro partnera i děti, neschopnost ocenit rodinu a její zanedbávání, špatná komunikace, která bývá emočně povrchní.

Workoholik přenášení soutěživosti do soukromého života. Nepřipouští odlišný názor – hádky, bývá neústupný. Chce-li ho rodina od práce odvést, je nevrlý, agresivní. Výjimečné nejsou výbuchy hněvu, je sarkastický, náladový, má potřebu nadvlády a ovládnutí rodiny. Pozitivní souvislost mezi workoholismem a rodinnými problémy dokládají ve své práci i Burke, Vodanovic a Rotunda (2008).

Narušen bývá také intimní život – workoholik chodí spát později než partner, aby se vyhnul důvěrnostem, neboť postupně může začít trpět poruchami sexuality, které jsou důsledkem vyčerpání a neshod s okolím (Seybold, Salomone, 1994, Nešpor, 1999). Naopak někteří workoholici mají sklon podávat co nejlepší výkony i v sexuální oblasti (nevěra, vyhledávání prostitutek, navazování sexuálních vztahů s partnery o mnoho let mladšími, z nižší společenské vrstvy, mladé a nezkušené), aby zažili slastný pocit nadřazenosti, obdivu (Killingerová, 1998). Ani posledně uvedené chování není zdrojem pohodového rodinného života.

Partneři workoholiků mohou reagovat rozličně, mohou pocity nedocenění a zanedbávání řešit také mimopartnerskými vztahy. Často trpí depresemi, pochybnostmi o sobě, nízkým sebevědomím, cítí se být opuštěni, zavrženi, své partnerství považují za problematické, ženy často partnera popisují svého muže jako jiného člověka, než kterého si braly. Snaha brát na sebe rodinné povinnosti vede k ještě horlivějšímu pracovnímu nasazení workoholika, pro partnerky bývá velmi obtížné zvládat veškerou péči o děti a rodinu, což vede k nefunkčnímu rodičovství (Nešpor, 1999, Robinson, 2001).

Děti workoholiků (workoholiky jsou především otcové) se učí žít bez otce. Ten začíná žárlit na vztah matka dítěti, oslabuje pozici matky tím, že dovoluje dětem to, co matka ne. Pokud workoholik převezme aktivní úlohu ve výchově (nebývá to časté), pak se musí děti přísně držet jeho

perfekcionistického obrazu, což je nemožné a výsledkem bývá u dětí pocit méněcennosti, nedostačivosti, což si nesou do dospělosti. Děti workoholiků se učí, že láska rodičů je podmíněná. Často své skutečné pocity maskují negativismem, rebelií či naopak perfekcionismem a přehnanou zodpovědností. Uvádí se, že dospělé děti workoholiků neumí efektivně řešit problémy, jsou méně komunikativní, nemají v rodině pevné postavení (Robinson, 1998, Robinson, Kelley, 1998).

5. Léčba – terapie workoholismu

Nejhorším důsledkem workoholismu je vyhoření – ztráta veškeré duševní i tělesné síly, kdy může následovat ztráta společenského postavení, rozpad rodiny, ztráta přátel, ztráta pocitu štěstí a pohody, a proto je nutné co nejdříve začít s léčbou (Robinson, 1996).

Jako u jiných závislostí je workoholismus doprovázen **bažením** (po práci) - **craving** (silná touha), což léčbu komplikuje (Nešpor, 1999)

Podle některých autorů je workoholismus relativně trvalý rys osobnosti. Nelze jej vyléčit zcela, dají se jen zmírnit příznaky nalezením nových zájmů či přátel (Seybold, Salomone, 1994). Významné místo při léčbě workoholismu hraje psychoterapeutická léčba, která, podobně jako u jiných závislostí, vyžaduje náhled „pacienta“ na problém a motivovaci ho řešit. Avšak ve společnosti, která si pracovitosti a výkonu velice cení, považuje ji za pozitivní rys pracovníka, to může být pro workoholiky nežádoucí (Mokrejš, Knotková, 2005).

Léčba probíhá ve fázích. Nejprve se jedinec musí zbavit nezdravého přístupu k sobě samému. Poté nastupuje fáze odvykání - řízený „sestup“ (downshifting) – cesta k dobrovolné střídmosti, postupné omezování času tráveného při práci, odmítnutí vyšší pozice či dokonce přestup na nižší pozici, odmítnutí práce navíc bez pocitu viny vůči zaměstnavateli (Robbins, 1992).

Cílem léčby je vymezení důležitosti a životních priorit, vymezení významu a množství času na pracovní aktivity, přijetí přiměřeného pracovního tempa, práce s jinými kolegy, stanovení účinných postupů a pravidel vykonávané práce a naučit se zvládat duševní hygienu, sebekontrolu. Doporučovaná léčba se odvíjí od pohledu odborníků na workoholismus. Mezi nejčastěji **doporučované terapeutické přístupy** se řadí kognitivně behaviorální a kognitivně-emoční behaviorální terapie. Velmi potřebnou je forma rodinné terapie (Robinson, 1996, 2000, Killingerová, 1998, Nešpor, 1999, Hoschl, Libinger, Švestka, 2002, Mcmillan, Driscoll, 2004, Scott, Moore, Miceli, 1997). Význam budování a posilování dobrých intimních či soukromých vztahů, které se mohou stát „tlumičem“ workoholismu, naznačují např. data získaná ve studii autorů Mcmillan, O’Driscoll a Brady (2004). Někteří workoholici jdou s trendem doby a přidávají se k tzv. **slobbies** (slow but better working), což představuje odklon od vražedného tempa přepracování, boj proti neustálé přítomnosti mobilů a jiné elektronické komunikaci, opětovné začlenění osobního života a relaxace (Mudrack, 2004).

Závěr

V našem článku jsme se pokusily poukázat na nejdůležitější problémy spojené se závislostí na práci. Workoholismus není záležitostí pouze „postiženého“ jedince či jeho rodinných příslušníků. Také představitelé firem by si měli nežádoucí dopad (když ne na jedince samotného, tak alespoň na firmu) workoholismu připustit a pokusit se pomoci řešit tento problém.

Bohužel se zdá, že jak firmy, tak i celá společnost stále ještě přehlíží rizika spojená s workoholismem. Workoholici bývají ve společnosti vážení, jsou oceňováni za své pracovní úsilí. Negativní dopady jejich závislosti na mezilidské vztahy v soukromí i na pracovišti jsou ignorovány. Workoholismus se tak stává nejvíce oceňovanou závislostí dnešní doby (Scott, Moore, Miceli, 1997).

Literatura

- Ammons, S. K., & Markham, W. T. (2004). Working at Home: Experiences of Skilled White Collar Workers. *Sociological Spectrum*, 24(2), 191-238.
- Andreassen, C., Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2007). The relationship between strong motivation to work, "workaholism", and health. *Psychology & Health*, 22(5), 615-629.
- Aziz, S., Zickar, M. J. (2006). A cluster analysis investigation of workaholism as a syndrome. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 52-62.
- Brady, B. R., Vodanovich, S. J., & Rotunda, R. (2008). The Impact of Workaholism on Work-Family Conflict, Job Satisfaction, and Perception of Leisure Activities. *Psychologist-Manager Journal*, 11(2), 241-263.
- Burke, R. J. (2000). Workaholism in organizations: concept, results, and future research directions. *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 1-16.
- Burke, R. J. (2000). Workaholism among women managers: personal and workplace correlates. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), 520-534.
- Burke, R. J. (1999). Workaholism and extra-work satisfactions. *International Journal of Organizational Analysis*, 7(4), 352-364.
- Burke, R. J. (2001). Predictors of workaholism components and behaviors. *International Journal of Stress Management*, 8(2), 113-127.
- Burke, R. J. (2001). Workaholism components, job satisfaction, and career progress. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(11), 2339-2356.
- Burke, R. J. (2004). Introduction: Workaholism in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 420-423.
- Burke, R. J. (2009). Working to live or living to work: Should individuals and organizations care?. *Journal of Business Ethics*, 84(Suppl2), 167-172.
- Burke, R. J., Richardsen, A. M., & Mortinussen, M. (2004). Workaholism among Norwegian managers: Work and well-being outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 459-470.
- Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2009). Work motivations, work outcomes, and health: Passion versus addiction. *Journal of Business Ethics*, 84(Suppl2), 257-263.
- Galperin, B. L., & Burke, R. J. (2006). Uncovering the relationship between workaholism and workplace destructive and constructive deviance: An exploratory study. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 331-347.
- Hlubinková, Z. a kol. (2008). *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1593-3
- Hoschl, C., Libinger, J., Švestka, J. (2002). *Psychiatrie*. 1. vyd. Praha: Tigris, ISBN 80-900130-1-5
- Hroncová, J., Kraus, B. (2006). *Sociální patológia pre sociálnych pracovníkov a pedagógov*. Banská Bystrica, ISBN 80-8083-223-4
- Killingerová, B. (1998). *Workoholizmus: Záslužná závislost*. 1. vyd. Brno : Alman, ISBN 80-86135-04-7
- Křivohlavý, J. (2006). *Psychologie zmysluplnosti existence : Otázky na vrcholu života*. 1. vyd. Praha : Grada, ISBN 80-247-1370-5

- Mayerová, M. (1997). *Stres, motivace, výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 80-7169-425-8
- McMillan, L. W., O'Driscoll, M. P., & Brady, E. C. (2004). The impact of workaholism on personal relationships. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(2), 171-186.
- McMillan, L. W., & O'Driscoll, M. P. (2004). Workaholism and health: Implications for organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 509-519.
- Mokrejš, P., Knotková, H. (2005). Práce vám lásku neoplatí (1. část). *Labor Actuell*, 6(5).
- Mudrack, P. E. (2004). Job involvement, obsessive-compulsive personality traits, and workaholic behavioral tendencies. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 490-508.
- Nešpor, K. (1999). *Závislost na práci*. 1. vyd. Praha : Grada, ISBN 80-7169-764-8 107
- Nešpor, K. (2000). *Návykové chování a závislost*. 1.vyd. Praha : Portál, ISBN 80-7178-432-X
- Piotrowski, C., & Vodanovich, S. J. (2006). The Interface between Workaholism and Work-Family Conflict: A Review and Conceptual Framework. *Organization Development Journal*, 24(4), 84-92.
- Piotrowski, C., & Vodanovich, S. J. (2008). The Workaholism Syndrome: An Emerging Issue in the Psychological Literature. *Journal of Instructional Psychology*, 35(1), 103-105.
- Pokorný, V., Telcová, J., Tomko, A. (2001). *Patologické závislosti*. 1. vyd. Brno: Ústav psychologického poradenství a diagnostiky, ISBN 80-238-6534-0
- Pugnerová, M. (2006). *Kapitoly z psychologie práce*. 1. vyd. Olomouc: Vydavatelství UP, ISBN 80- 244-1421-X
- Robinson, B. E. (1996). The Psychosocial and Familial Dimensions of Work Addiction: Preliminary Perspectives and Hypotheses. *Journal of Counseling & Development*, 74(5), 447-452.
- Robinson, B. E. (1998). The Workaholic Family: A Clinical Perspective. *American Journal of Family Therapy*, 26(1), 65.
- Robinson, B. E. (2000). Adult Children of Workaholics: Clinical and Empirical Research with Implications for Family Therapists. *Journal of Family Psychotherapy*, 11(3), 15.
- Robinson, B. E. (2001), Workaholism and Family Functioning: A Profile of Familial Relationship, Psychological Outcomes, and Research Considerations. *Contemporary Family Therapy*, 23(1), 123-135.
- Robinson, B. E., Kelley, L. (1998), Adult children of workaholics : Self-concept, anxiety, depressions, and locus of control. *The American Journal of Family Therapy*, 26(3), 223-238
- Rodná, K. (2000). Workaholizmus – užitečná závislost ? *Psychologie dnes*, 6(10)
- Scott, K. S., Moore, K. S., & Miceli, M. P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*, 50(3), 287-314.
- Seybold, K., & Salomone, P. R. (1994). Understanding Workaholism: A Review of Causes and Counseling Approaches. *Journal of Counseling & Development*, 73(1), 4-9.
- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, Measurement, and Preliminary Results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160.
- Vágnerová, M. (2004). *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Rozšířené a propracované vydání. Praha : Portál, ISBN 80- 7178-802-3
- Vašina, L. (2008). *Základy psychopatologie a klinické psychologie*. Brno : Institut mezioborových studií,, ISBN 978-80-87182-00-0
- Vvodanovich, S.J.; Piotrowski, CH; Wallace, J.C. (2007). The Relationship between Workaholism and Health : A Report of Negative Findings. *Organization Development Journal*, 25 (1), 70-75.

Kontakty:

PhDr. Soňa Lemrová, PhD.

Odborný asistent, Ktedra psychologie, FF UP Olomouc

Křížkovského 10, 779 00 Olomouc, ČR

Sona.lemrova@upol.cz

Mgr. Lenka Fittová

Psycholožka,

Súkromné špeciálno pedagogické centrum (SCŠPP)

J. Vuruma 144, Žilina, 010 01

ZAMYŠLENÍ SE NAD KONVERGENČNÍMI KRITÉRII A ZAVEDENÍM JEDNOTNÉ MĚNY EURO

MUSE ABOUT CONVERGENT CRITERIA AND IMPLEMENTATION OF EURO

Lenka BRIZGALOVÁ

Univerzita obrany

Anotace: Příspěvek se zabývá procesem konvergence a plněním konvergenčních kritérií Českou republikou

a Slovenskou republikou v letech 2001 - 2010. Česká republika do dnešního dne euro nepřijala, Slovenská republika euro uvedla v platnost v lednu roku 2009. Mezi důvody nepřijetí eura v ČR patří nutnost provedení ekonomických reforem, stabilizace veřejných financí a také důsledky finanční krize. Příspěvek se zamýšlí nad nutností sledování daných ukazatelů v kontextu finanční krize a pokračujícího ekonomického krachu Řecka. Příspěvek se snaží ukázat předpokládané výhody, náklady a rizika zavedení jednotné měny euro. Snaží se porovnat výhody a nevýhody z přijetí jednotné měny Slovenskou republikou v roce 2009 a porovnat rozdíly mezi Českou republikou a Slovenskou republikou. Predikuje zavedení jednotné měny euro na resort obrany České republiky.

Abstract: The contribution is engaged in convergency process and filling convergent criteria by Czech Republic and Slovakia in 2001 – 2010. The Czech Republic hasn't accepted Euro as a currency yet but Slovakia accepted Euro in January 2009. The reasons the Czech Republic hasn't accepted Euro are urgency to carry out economic reform, stabilize public finances and also consequences of financial crisis. The contribution is necessarily supposed to pursue indexes in the context of financial crisis and continuing economic bankruptcy of Greece. The contribution is trying to show supposed advantages, expenses and diversification of acceptance single currency Euro. It's trying to compare advantages and disadvantages of acceptance single currency by Slovakia in 2009 and to compare differences between Czech Republic and Slovakia. It predicates implementation of single currency Euro to defence department of Czech Republic.

Klíčová slova: konvergenční kritéria, euro, Česká republika, Slovenská republika, resort obrany.

Keywords: convergence criteria, the euro, the Czech Republic, the Slovak Republic, Ministry of Defence.

Afiliace ke grantu: Projekt pro rozvoj organizace/ Ekonomická laboratoř, oblast Řízení vojenských výdajů, číslo projektu 907930101043.

1 Proces konvergence a konvergenční kritéria

Vstupem zemí do Evropské unie se jednotlivé země zavázaly přijmout jednotnou evropskou měnu – euro. Určení termínu, ke kterému státy usilovaly a budou usilovat o přijetí eura, je v kompetenci jednotlivých států. Státy jsou však povinny usilovat o zavedení eura v nejbližším možném termínu.

Konvergence představuje proces spočívající ve zmenšování rozdílů různých ukazatelů mezi jednotlivými ekonomikami, resp. mezi ekonomikou a integračním seskupením. Pokrok v ní je předpokladem úspěšně pokračujícího procesu evropské integrace po stránce politické, ekonomické i

sociální. Vzhledem k tomu, že konvergence představuje významný faktor zvyšující efektivnost měnové integrace, slouží i jako prostředek hodnocení připravenosti zemí na přijetí jednotné měny.

Konvergenční kritéria jsou kritéria, která mají měřit míru sjednocení základních parametrů ekonomik členských států EU. Jejich plnění je podmínkou pro vstup členské země do třetí etapy hospodářské a měnové unie a zároveň podmínkou pro zavedení jednotné měny euro příslušnou členskou zemí. Jde o kritéria makroekonomického charakteru, která byla zformulována po pádu měnového systému používajícího ECU (Evropská měnová jednotka), v roce 1992 při podpisu Smlouvy o Evropské unii v Maastrichtu s platností

od 1. listopadu 1993. Plnění těchto kritérií má přispívat k tvorbě stabilního ekonomického prostředí, které vytváří podmínky pro dlouhodobý ekonomický růst.

Podmínky pro zavedení eura jsou stanoveny v článku 121 Smlouvy a v Protokolu o kritériích konvergence, který je ke Smlouvě připojen a který na kritéria konvergence uvedená v článku 121 odkazuje. Členem hospodářské

a měnové unie se může stát země po splnění konvergenčních kritérií. Dvě kritéria jsou fiskální a tři sledují cíle monetární politiky. K posouzení, zda členský stát dosáhl vysokého stupně udržitelné konvergence, se používají čtyři kritéria: cenová stabilita, udržitelnost veřejných financí, kurzová stabilita a dlouhodobé úrokové sazby.

Kritérium cenové stability

První odrážka článku 121 (dříve 109j) odst. 1 Smlouvy požaduje:

- dosažení vysokého stupně cenové stability, patrného z míry inflace, která je blízká míře inflace nejvýše tří členských států, jež dosáhly v oblasti cenové stability nejlepších výsledků [1, s. 103].

Kritérium udržitelnosti veřejných financí

Druhá odrážka článku 121 (dříve 109j) odst. 1 Smlouvy požaduje:

- dlouhodobě udržitelný stav veřejných financí, patrný ze stavu veřejných rozpočtů nevykazujících nadměrný schodek ve smyslu čl. 104c odst. 6 [1, s. 103].

Podle článku 104c[1, s. 90] odst. 1 Smlouvy se členské státy „vyvarují nadměrných schodků veřejných financí“. Komise zkoumá dodržování rozpočtové disciplíny zejména na základě těchto kritérií:

- zda poměr plánovaného nebo skutečného schodku veřejných financí k hrubému domácímu produktu nepřekračuje doporučenou hodnotu (definovanou v Protokolu o postupu při nadměrném schodku jako 3 % HDP), ledaže by:
 - buď poměr podstatně a nepřetržitě klesal a dosáhl úrovně, která se blíží doporučené hodnotě,
 - nebo by překročení doporučené hodnoty bylo pouze výjimečné a dočasné a poměr zůstával blízko k doporučené hodnotě,
- zda poměr veřejného zadlužení k hrubému domácímu produktu nepřekračuje doporučenou hodnotu (definovanou v Protokolu o postupu při nadměrném schodku jako 60 % HDP), ledaže se poměr dostatečně snižuje a blíží se uspokojivým tempem k doporučené hodnotě.

Kritérium stability měnového kurzu

Třetí odrážka článku 121 (dříve 109j) odst. 1 Smlouvy požaduje:

- dodržování normálního flukтуаčního rozpětí stanoveného mechanismem měnových kurzů Evropského měnového systému po dobu alespoň dvou let, aniž by došlo k devalvaci vůči měně jiného členského státu [1, s.103].

Kritérium dlouhodobých úrokových sazeb

Čtvrtá odrážka článku 121 (dříve 109j) odst. 1 Smlouvy požaduje:

- stálost konvergence dosažené členským státem a jeho účasti v mechanismu měnových kurzů Evropského měnového systému, která se odráží v dlouhodobých úrovních úrokové míry[1, s. 103].

2 Plnění konvergenčních kritérií ČR a SR

Česká republika se po vstupu do Evropské unie stala členem Hospodářské a měnové unie, s tím, že okamžitě po vstupu u nás euro ještě nebude v oběhu. Pro členství v měnové unii je potřebné plnit konvergenční kritéria. Datum přijetí eura v ČR prozatím není pevně stanoven a neobsahuje ho ani vládou schválená aktualizovaná verze Konvergenčního programu.

Otázka časového horizontu přijetí eura po vstupu do EU (Evropské unie) vyžaduje zvážení výhod a nevýhod tohoto kroku. Datum termínu by mělo být podmíněno připraveností konkrétní národní ekonomiky a také celkovým vývojem eurozóny. O připravenosti ekonomiky a její hospodářské vyspělosti vypovídá plnění či neplnění konvergenčních kritérií. Základním argumentem pro přijetí eura je vysoká míra otevřenosti české ekonomiky vůči eurozóně. [2]

ČR prozatím nestanovila termín přijetí eura a v podmínkách současné finanční krize je výhled plnění maastrichtských kritérií i udržení a další zvyšování dosaženého stupně sladění české ekonomiky s eurozónou značně nejisté. Nejdříve je nutné provést ekonomické reformy a stabilizovat ekonomickou krizi a veřejné finance.

Česká republika se zavázala podnikat kroky k tomu, aby byla na přistoupení k eurozóně co nejdříve připravena. Případné neplnění kritérií konvergence nicméně nemá pro ČR v současnosti žádné důsledky. Výjimkou je kritérium udržitelnosti veřejných financí. Dodržování rozpočtové disciplíny podléhá mnohostrannému doзору nad vývojem veřejných financí a v souvislosti s jejím nedodržováním byla s ČR zahájena tzv. procedura při nadměrném schodku v období od roku 2004 do června 2008.

Zatímco předchozí vláda předpokládala přijetí eura v roce 2010, v roce 2006 již musela ČR tento termín opustit vzhledem k příliš vysokému deficitu veřejných rozpočtů. Národní plán zavedení eura v ČR z března 2007 směřoval k roku 2012. Vládou schválená aktualizovaná verze Konvergenčního programu, který je základním dokumentem České republiky pro přijetí eura, datum přijetí společné evropské měny neobsahuje. Kabinet termín odmítá určit s tím, že je nejdříve nutné provést ekonomické reformy a stabilizovat veřejné finance. Guvernér ČNB Zdeněk Tůma počátkem roku 2009 uvedl, že ČR by mohla přijmout euro klidně až v roce 2019.

K pozdějšímu přijetí eura vedlo Čechy podle guvernéra ČNB především posilování koruny. Rozdíly mezi ČR a Slovenskem jsou například ve stupni provedených reforem důchodů a zdravotnictví, ve kterých ČR zaostává. To je vidět na dlouhodobých odhadech vývoje vládního dluhu. Zatímco ČR by podle dnešních odhadů měla vládní dluh v roce 2030 na 76 % HDP a v roce 2050 na 28 %, Slovensko by mělo dluh 32 %, respektive 116 %. Limit pro přijetí eura je dnes stanoven na 60 % HDP, což dnes Slovensko i ČR bez problémů plní.

Nebezpečím je v současnosti další růst zadlužení v souvislosti s finanční krizí. Objevují se požadavky, aby byly veřejné finance využívány k ekonomickým stimulům. Globální finanční krize přinesla hlubší deficity veřejných financí.

Následující tabulky uvádějí plnění konvergenčních kritérií od roku 2001 do roku 2010 v ČR a SR.

Tabulka 1: Plnění konvergenčních kritérií Českou republikou

		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Harmonizovaný index spotřebitelských cen (v %)	Průměr 3 zemí s nejnižší inflací	1,6	1,1	1,2	0,7	1,0	1,4	1,3	2,6	0,0	0,7
	Hodnota kritéria	3,1	2,6	2,7	2,2	2,5	2,9	2,8	4,1	1,5	2,2
	ČR	4,5	1,4	-0,1	2,6	1,6	2,1	3	6,3	0,6	1,4
Saldo vládních institucí (v % HDP)	Hodnota kritéria	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0
	ČR	-5,6	-6,8	-6,6	-2,9	-3,6	-2,6	-0,7	-2,7	-5,8	-5,1
Vládní dluh (v % HDP)	Hodnota kritéria	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0
	ČR	24,9	28,2	29,8	30,1	29,7	29,4	29,0	29,9	35,3	39,3
Dlouhodobá úroková sazba (v %)	Průměr 3 zemí s nejnižší inflací	4,9	4,9	4,1	4,3	3,4	4,2	4,4	4,6	3,9	4,3
	Hodnota kritéria	6,9	6,9	6,1	6,3	5,4	6,2	6,4	6,6	5,9	6,0
	ČR	6,3	4,9	4,1	4,8	3,5	3,8	4,3	4,6	4,8	3,7

Zdroj: [3], [4], [5], Vlastní zpracování. Pozn.: HICP (2005=100).

Tabulka 2: Plnění konvergenčních kritérií Slovenskou republikou

		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Harmonizovaný index spotřebitelských cen (v %)	Průměr 3 zemí s nejnižší inflací	1,6	1,1	1,2	0,7	1,0	1,4	1,3	2,6	0,0	0,7
	Hodnota kritéria	3,1	2,6	2,7	2,2	2,5	2,9	2,8	4,1	1,5	2,2
	Slovenská republika	7,2	3,5	8,4	7,5	2,8	4,3	1,9	3,9	0,9	0,8
Saldo vládních institucí (v % HDP)	Hodnota kritéria	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0
	Slovenská republika	-6,5	-8,2	-2,8	-2,4	-2,8	-3,5	-1,9	-2,3	-6,8	-5,5
Vládní dluh (v % HDP)	Hodnota kritéria	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0
	Slovenská republika	58,9	43,4	42,2	41,4	34,2	30,4	29,4	27,7	35,7	40,8
Dlouhodobá úroková sazba (v %)	Průměr 3 zemí s nejnižší inflací	4,9	4,9	4,1	4,3	3,4	4,2	4,4	4,6		
	Hodnota kritéria	6,9	6,9	6,1	6,3	5,4	6,2	6,4	6,6		
	Slovenská republika	8,0	6,9	5,0	5,0	3,5	4,4	4,5	4,7		

Zdroj: [3] [4] [5] Vlastní zpracování. Pozn.: HICP (2005=100).

Z konvergenčních kritérií měla ČR problém v roce 2008 s inflací. Nesplnění kritéria cenové stability mělo důvody v proinflačních šocích, které byly vyvolány úpravou nepřímých daní v souvislosti s reformou veřejných financí, harmonizací s právem EU a také nárůstem světových cen potravin a energií.

V současnosti probíhající světová finanční krize však představuje dočasně nepříznivý faktor z hlediska budoucího přijetí eura. V těchto podmínkách jsou jak výhled plnění maastrichtských konvergenčních kritérií, tak zejména udržení a další zvyšování dosaženého stupně sladění české ekonomiky s eurozónou značně nejisté. Současná světová finanční krize mimo jiné zvyšuje kolísavost

vývoje kurzu koruny, a plnění kurzového kritéria po případném vstupu do ERM II by tak v těchto podmínkách mohlo být velmi obtížné. Případný nepříznivý vývoj během účasti české koruny v tomto mechanismu by mohl přinést makroekonomické náklady a sladěnost ekonomiky s eurozónou spíše snížit. Zároveň jsou nejisté dlouhodobější dopady finanční krize na fiskální vývoj a sladěnost ekonomik jednotlivých členských států.

Ekonomická krize zastavila tendence přibližování ekonomické úrovně ČR i ostatních střeoevropských zemí (s výjimkou Polska) směrem k průměru EA12. U některých zemí (pobaltské státy, Maďarsko, Slovinsko, Slovensko), které byly krizí zasaženy více než země EA12, dochází k většímu či menšímu poklesu jejich relativní ekonomické úrovně. Po přijetí eura má Slovensko výrazně horší pozici oproti zemím, které nepřijalo euro, a to díky neexistenci kurzového kanálu, tedy pohybu reálného kurzu, který by mohl pomoci zvýšit cenovou konkurenceschopnost a usnadnit tak překonání tíživé situace. Při očekávaném kladném inflačním diferenciuálu vůči EA12 bude muset Slovensko čelit hrozbě dalšího zvýšení komparativní cenové hladiny a posílení reálného směnného kurzu např. provedením opatření k restrikci mzdového vývoje.

Rizika pro českou i slovenskou ekonomiku jsou spojena především se stavem veřejných rozpočtů některých zemí na periferii eurozóny. Hlavním aktuálním problémem hospodářské politiky eurozóny je stav veřejného rozpočtu Řecka, které se díky hospodářské krizi ocitlo před samotným bankrotem. V roce 2010 eurozóna zachránila Řecko před jeho bankrotem pomocí jednorázové finanční injekce v rekordní výši 110 mld. eur. V letošním roce je však zřejmé, že tato pomoc Řecku nestačí. Řecké vládě se sice podařilo úsporami snížit deficit vládního sektoru z hrozivých 15,4 % HDP v roce 2009 na 10,5 % HDP v roce 2010, ale příjmy a redukce výdajů zaostávají za očekávanými. Dopady fiskální restrikce na ekonomickou aktivitu v Řecku však předčily všechna očekávání, neboť meziroční pokles HDP činí 8,8 %. Problémem Řecka i nadále zůstává vysoký dluh sektoru vlády, který se vyšplhal ze 127 % HDP v roce 2009 na 142 % HDP v loňském roce. Pouhá stabilizace poměru dluhu k HDP by přitom vyžadovala výrazné primární přebytky. Další obrázek negativního vnímání stavu řeckých financí poskytuje vyhodnocení reatingu Řecka, které je na posledním místě hodnocených zemí. Tato skutečnost negativně ovlivní příliv zahraničních investorů. Tíživý stav řecké ekonomiky potvrzuje i skutečnost, že v letošním roce řecká vláda opětovně požádala o další finanční pomoc eurozónu.

3 Výhody, náklady a rizika zavedení jednotné měny euro

Vstup České republiky do Evropské unie v květnu 2004 s sebou nepřinesl předpokládaný zlom ve vývoji makroekonomických veličin. Spíše se projevil postupným zvýrazňováním trendů a tendencí nastartovaných v předvstupním období. Česká republika začala postupně využívat výhody plynoucí ze základních ekonomických svobod a ze zlepšování institucionálního prostředí.

Hlavní přínos vstupu do Evropské unie je spatřován ve zlepšení domácího podnikatelského prostředí a zvýšení právních jistot pro investory. K dalším výhodám patří také ekonomická prosperita a výhody plynoucí ze společného trhu, možnost čerpání finančních prostředků z fondů EU, možnost studia v zahraničí, právní prostředí, větší bezpečnost, stabilita, zlepšení mezinárodního postavení ČR, volný pohyb osob a také např. zlepšení životního prostředí.

K nevýhodám vstupu ČR do Evropské unie může patřit odchod odborníků ze země, migrace, částečná ztráta suverenity, vysoké finanční náklady na rozšíření, přílišná regulace, zkomplikování administrativy, byrokracie, zánik části českých podniků, nárůst cen potravin, snížení úrovně rizikových skupin, atd.

Přechod ČR na euro by neměl v budoucnu znamenat zdražování či znehodnocení úspor. Mělo by dojít pouze k přepočtu cen, úspor, platů, důchodů a dalších veličin z Kč na euro na základě pevně stanoveného kurzu

(tzv. koeficientu). V okamžiku přechodu z koruny na euro bude jedním z úkolů státní správy monitorovat cenový vývoj a zabránit možným snahám některých výrobců, obchodníků či poskytovatelů služeb jeho případnému zneužití k jednostranným cenovým úpravám směrem vzhůru.

Za předpokládané **výhody zavedení jednotné měny** v ČR je možno uvést následující:

- účast na formulaci a realizaci společné měnové politiky,
- disciplinační vliv na hospodářskou politiku - zejména požadavek střednědobých vyrovnaných veřejných rozpočtů a požadavek provádění strukturálních reforem podporujících dlouhodobě udržitelný hospodářský růst,
- snížení transakčních nákladů - národní měna se stane součástí jednotné měny téměř celé Evropy, což povede k podstatnému snížení nákladů na směnu měn a přeshraničních transferů jak v obchodním styku podnikatelů, tak i v turistice, bude možné provádět platby v celosvětovém měřítku, protože euro patří
- mezi jednu ze tří světových měn (vedle USD a japonského jenu),
- eliminace kurzového rizika vůči zemím EU,
- snížení rizika vzniku měnových turbulencí,
- vyšší cenová transparentnost - spotřebitelé budou mít možnost snadného porovnání cen v jednotlivých členských státech; firmy mohou snadněji porovnat své náklady, což posílí konkurenci, která by měla přinést snížení cen,

Zisky z měnové unie jsou převážně mikroekonomického charakteru. Jsou jimi:

- úspory z měnových rezerv,
- menší riziko pro zahraniční obchod a PZI,
- menší institucionální náklady,
- nižší úrokové sazby,
- nulové transakční náklady,
- menší cenová diskriminace,
- politický a psychologický signál.

Čím je ekonomika otevřenější (větší podíl zahraničního obchodu na HDP) vůči jiným zemím, tím jsou užitky plynoucí ze vstupu do EMU větší.

Předpokládané náklady a možná rizika zavedení jednotné měny

Náklady na vstup do měnové unie jsou převážně makroekonomického charakteru. Je jím především ztráta možnosti používat měnový kurz jako instrument hospodářské politiky. Dopady záleží na efektivitě měnového kurzu jako instrumentu absorbujícího ekonomické šoky, na pravděpodobnosti asymetrických šoků a na přítomnosti alternativních instrumentů. To, jestli změna nominálního měnového kurzu povede ke změnám reálného měnového kurzu, ovlivňuje, kromě jiných faktorů, také stupeň integrace a míra konvergence či divergence.

Ztráta samostatné měnové politiky bude pro hospodářskou politiku ČR znamenat ztrátu významných nástrojů, které mohou napomoci zmírnit negativní dopady plynoucí z rozdílného domácího a zahraničního ekonomického vývoje a mohou tak usnadnit ekonomickou konvergenci. Hospodářská politika v době před vstupem do eurozóny se bude muset orientovat tak, aby již v této

fázi zajistila rychlou ekonomickou konvergenci a vyšší reakční schopnost ekonomiky, která by snižovala riziko zpomalování hospodářského růstu vyvolané působením asymetrických šoků a jejich dopadů. Ačkoliv se charakteristiky české ekonomiky od počátku transformace přiblížily k charakteristikám zemí EU, určitá nesladěnost ekonomických cyklů a strukturální odlišnosti budou přetrvávat i po vstupu do eurozóny. Pro zajištění dostatečné reakční schopnosti české ekonomiky jsou klíčové zejména stabilizující fiskální politika, pružnost na trhu práce i produktů a dobře fungující finanční trhy.

K rozhodnutí o nezvratném zafixování směnného kurzu a přijetí jednotné měnové politiky může dojít až v okamžiku, kdy bude dosaženo udržitelné konvergence ekonomiky a makroekonomických i mikroekonomických politik (otevírání trhů, konkurenceschopnost v rámci jednotného trhu a prohlubování hospodářské integrace, fungování institucí na trzích produktů, služeb a kapitálu). Vstupem do měnové unie ČR ztratí svou měnu, a tedy možnost operovat proti vnějším šokům změnami měnového kurzu.

Za předpokládané náklady a rizika **zavedení jednotné měny** v ČR je možno uvést následující:

- ztráta významných nástrojů, které mohou napomoci zmírnit negativní dopady plynoucí z rozdílného domácího a zahraničního ekonomického vývoje,
- určitá nesladěnost ekonomických cyklů a strukturální odlišnosti budou přetrvávat i po vstupu do eurozóny,
- ČR ztratí svou měnu,
- ČR ztratí možnost operovat proti vnějším šokům změnami měnového kurzu.

4 Dopady zavedení jednotné měny euro na resort obrany

Schopnost zabezpečit obranu státu je podmíněna i schopností státu poskytnout potřebné finanční zdroje, které jsou determinovány ekonomickými faktory ve formě výkonnosti ekonomiky. Zavedení eura jako zákonného platidla bude zasahovat do širokého okruhu života celé společnosti. Příslušné orgány veřejné správy a samosprávy budou muset upravit velké množství předpisů. Je důležité, aby stát poskytl jasnou a kvalitní metodiku s dostatečným předstihem tak, aby všechny subjekty, tedy i resort obrany ČR, mohly začít s přípravou v dostatečném předstihu a potřebné investice mohly rozložit v co nejdelším období.

Resort obrany tak bude muset:

- upravit rozpočtový systém tak, aby rozpočet byl sestavován v řádech eur. Přijetí eura bude znamenat, že příprava resortního rozpočtu na rok zavedení eura bude prováděna v korunách a rovněž v eurech,
- schválit příslušné právní předpisy před datem přijetí eura tak, aby nabyly účinnosti ke dni zavedení eura. Nejdůležitější bude připravit a stanovit jednotný postup v roce před přijetím eura a rok po přijetí eura. Resort obrany se bude muset připravit na úpravu právních předpisů. Legislativní změny se budou týkat zejména sociální oblasti a resortního rozpočtu,
- u platových předpisů postupovat cestou přepočítacího koeficientu. Při přepočítávání korunových nároků v platech na eura bude docházet rovněž k zaokrouhlením (směrem nahoru), což bude mít vliv na vyšší platový růst,
- nutně v souladu s pravidly pro přepočty historických statistických dat upravit také vývojové řady platových parametrů, zejména průměrných platů a sociálních dávek,

- k 1. lednu, kdy dochází k pravidelné valorizaci důchodů, tj. k novému výpočtu jednotlivých důchodů stanovit nově základní výměru již v eurech. U procentní výměry bude použit přepočítací koeficient, přičemž v rámci rozhodnutí o valorizaci bude stanoveno, že existující procentní výměra bude o dané procento zvýšena a následně zaokrouhlena. Důchody se vyplácí v daném měsíci pro tento měsíc, proto zde obecně nevzniká problém potřeby nárok vypočtený v korunách vyplatit v eurech, jako je tomu u klasických platových prostředků,
- k 1. lednu, kdy dochází i k úpravě redukčních hranic, nově vypočíst i všechny dávky nemocenského pojištění. Pro vlastní dávky nebude třeba využít přepočítacího koeficientu, bude jen potřeba přepočítat vyměřovací základ,
- upravit finanční informační systémy, databáze a příslušné výkazy. V rámci úprav informačních systémů půjde zejména o identifikaci potřeby technické konverze informačních systémů. Resort obrany tak musí zabezpečit přechod svých účetních a jiných finančních systémů na podmínky jejich fungování v euru,
- přechod od jedné měny ke druhé, bude znamenat i změnu při pořízení zbraní a zbraňových systémů a při nákupech v mísích. Zavedením eura tak budou veškeré platby prováděny v této měně, což při dlouhodobém nákupu za eura bude představovat odpadnutí kursového rizika. Bude-li však nákup prováděn v dolarech, v tomto případě však k odpadnutí kursového rizika samozřejmě nedojde.

Literatura

- [1] Smlouva o Evropské unii. Smlouva o založení Evropského společenství. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. ISBN 80-85865-02-5.
- [2] Vyhodnocení plnění maastrichtských konvergenčních kritérií a stupně ekonomické sladění ČR s eurozónou. [on-line]. 2009-01-03 [cit. 2009-02-13]. Dostupné na: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Vyhodnoceni_Maastricht_2007_akt21032008_pdf.pdf>.
- [3] European Comission, *Eurostat*. [cit. 2010-03-14]. Dostupné na: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database>.
- [4] Vyhodnocení plnění maastrichtských konvergenčních kritérií a stupně ekonomické sladění ČR s eurozónou. (Společný dokument Ministerstva financí ČR a České národní banky schválený vládou České republiky na jejím zasedání dne 21. prosince 2009). [cit. 2010-05-06]. Dostupné na: <http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/strategicke_dokumenty/download/maastricht_vyhodnoceni_2009.pdf>.
- [5] Vyhodnocení plnění maastrichtských konvergenčních kritérií a stupně ekonomické sladění ČR s eurozónou. (Společný dokument Ministerstva financí ČR a České národní banky schválený vládou České republiky na jejím zasedání dne 22. prosince 2010). [cit. 2010-10-06]. Dostupné na: <http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/strategicke_dokumenty/download/maastricht_vyhodnoceni_2010.pdf>.

Kontakt na autora:

Ing. Lenka Brizgalová, Ph.D.
Katedra ekonomie
Fakulta ekonomiky a managementu
Univerzita obrany
Kounicova 65
602 00 Brno
Česká republika
lenka.brizgalova@unob.cz

Krátká informace o autorce:

Narozena v roce 1970, absolventka VŠDS Žilina, Fakulty ekonomiky a provozu spojů. Od roku 1999 – 2004 působila jako vysokoškolský pedagog na VVŠ PV ve Vyškově. Od roku 2004 působí na Univerzitě obrany v Brně jako odborná asistentka Katedry ekonomie Fakulty ekonomiky a managementu. Zabývá se a publikuje v oblasti problematiky mikroekonomie, makroekonomie, vojenských výdajů, konvergence a procesu zavedení jednotné měny euro. Je spoluautorkou několika specifických výzkumů.

ZAPOJENÍ MLADÝCH LIDÍ DO VĚDY A VÝZKUMU ENGAGEMENT OF YOUNG PEOPLE IN RESEARCH AND DEVELOPMENT

Viktorie KLÍMOVÁ, Vladimír ŽÍTEK

Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita

Anotace: Výzkum a vývoj je považován za jeden z hlavních předpokladů pro rozvoj inovací. Ve vyspělých zemích se do výzkumu a vývoje investuje několik procent hrubého domácího produktu. Minimálně stejně důležité jako výdaje na výzkum a vývoj, jsou lidé, kteří se na výzkumu podílí. Znalostní ekonomika vyžaduje co největší počet lidí pracujících ve VaV. Velký důraz je kladen na zapojení mladých lidí, zejména těch, kteří mají technické a přírodovědné vzdělání. Jednotlivé státy mladé vědce motivují prostřednictvím speciálních programů a podpůrných opatření. Článek pojednává o iniciativách na podporu mladých vědeckých pracovníků (včetně doktorských studentů) v zahraničí. Prostřednictvím případových studií jsou představena opatření v různých státech Evropy a je zhodnocena jejich možná aplikace v České republice. Některá tato opatření se zaměřují na podporu Ph.D. studentů obecně, jiná bývají zaměřena na podporu konkrétního odvětví.

Abstract: Research and development are generally considered one of the main preconditions for innovations development. In developed countries several per cent of gross domestic product is invested in research and development. People that carry out research and development are at least as important as expenditures on R&D. Knowledge economy requires a lot of people in R&D. Strong attention is paid to involvement of young people, especially those of them with technical and natural science education. Some countries motivate young researches through special programmes and supporting measures. The article deals with initiatives on support of young researches (including Ph.D. students) in foreign countries. Various measures from Europe are introduced via case studies and their potential application in the Czech Republic is assessed. Some of the measures support Ph.D. students generally, others are focused on special branch of economy.

Klíčová slova: výzkum a vývoj, znalostní ekonomika, mladí vědci

Keywords: research and development, knowledge economy, young researches

1. Úvod

Nové znalosti jsou všeobecně považovány za hnací sílu produktivity a ekonomického růstu a vedou k posilování role informací, technologií a učení na ekonomickou výkonnost. V této souvislosti se hovoří především o znalostní ekonomice. Znalostní ekonomika se od té tradiční ekonomiky odlišuje zejména v tom, že hlavním zdrojem růstu nejsou nerostné zdroje nebo půda, ale že hlavním zdrojem růstu jsou znalosti. Ve znalostní ekonomice se zvyšuje význam vzdělání a využití vědeckých poznatků (výsledků výzkumu a vývoje) v tržní praxi, resp. při tvorbě inovací, a to s ohledem na celkové zvyšování konkurenceschopnosti země či regionu. Výzkum a vývoj je jedním z hlavních zdrojů nových znalostí. [7]

V současné době je na politické i praktické úrovni řešena otázka zvyšování počtu výzkumných pracovníků. Zejména se jedná o podněcování zájmu o práci ve výzkumu a vývoji mezi mladými lidmi.

Na počátku jejich kariéry obvykle bývá doktorské studium. Jak ale zvýšit zájem magisterských studentů o doktorské studium a jak je následně motivovat, aby se výzkumu a vývoji skutečně věnovali?

Realizovaná opatření se obvykle zaměřují na snižování nejistoty, které musí čelit výzkumníci ve své kariéře a která může mladé talentované jednotlivce odrazovat od práce ve výzkumném sektoru. Jednotlivá opatření se pak snaží poskytnout těmto pracovníkům finanční podporu a/nebo je zapojit do práce výzkumných týmů. [19] Se zapojováním mladých pracovníků do oblasti VaV úzce souvisí i mobilita. Tou je obvykle myšlena mezinárodní mobilita, kdy jsou domácí výzkumníci posíláni na zahraniční stáže, aby získali nové zkušenosti, anebo jsou zahraniční pracovníci lákáni k práci v daném státě. Mobilitu můžeme ale vnímat i jako horizontální, kdy se jedná o výměnu výzkumných pracovníků mezi soukromým a veřejným sektorem (např. vysoké školy). Na úplném počátku ale musí být snaha, vzbudit zájem o práci ve VaV. K tomu mohou sloužit i různá opatření zaměřená na popularizaci a medializaci výzkumu a vývoje.

2. Doktorské studium v České republice

V oblasti doktorského studia není situace v České republice nijak příznivá. Mladí lidé nemají zájem o práci ve výzkumu a vývoji, často je od toho odrazuje nízké finanční zabezpečení. Stipendium vyplacené v doktorském studiu se totiž ani zdaleka neblíží platům, kterých mohou absolventi dosáhnout.

Tabulka 1: Počet doktorských studentů a jejich procentuální podíl na VŠ studentech v roce 2010

	prezenční studium		kombinované studium		celkem	
	doktorští studenti	podíl na VŠ studentech	doktorští studenti	podíl na VŠ studentech	doktorští studenti	podíl na VŠ studentech
Přírodní vědy	3194	11,52	1841	41,93	5035	15,69
Technické vědy	4024	5,94	3548	18,55	7572	8,74
Zemědělství, lesnictví, veter.	726	6,50	395	9,99	1121	7,44
Zdravotnictví a farmacie	916	3,88	2037	39,45	2953	10,26
Humanitní a spol. vědy	1842	3,90	2453	11,83	4295	6,37
Ekonomie	943	1,48	1427	4,03	2370	2,39
Právo	125	1,05	726	16,89	851	5,26
Pedagogika a sociální péče	390	1,51	622	2,72	1012	2,09
Kultura a umění	419	4,85	462	28,07	881	8,60
Veřejné vysoké školy	12542	4,77	13417	16,61	25959	7,64
Soukromé vysoké školy	23	0,11	61	0,17	84	0,15
Vysoké školy celkem	12565	4,43	13477	11,51	26042	6,57

Zdroj: Ústav pro informace ve vzdělávání (2010), vlastní výpočty

Podíváme-li se na počet doktorských studentů z hlediska jejich podílu na všech vysokoškolských studentech, zjistíme, že v tomto typu studia se nachází asi 6,5 % studentů (na veřejných vysokých školách je to asi 7,6 %). Největší zájem je o studium přírodních věd a zdravotnictví, což souvisí s charakterem studovaných oborů a s možnostmi uplatnění tohoto vzdělání. Tradičně malý zájem je např. v oblasti ekonomie a pedagogiky, což se zejména v případě ekonomie dá vysvětlit malou možností využití v podnikové sféře. Pokud bychom se podívali na věk doktorských studentů, nejčastěji se nacházejí ve věkové kategorii 25-29 let (asi 53 % všech doktorských studentů) a dále v kategorii 30-34 let (cca 23 %). S rostoucím věkem se počet studentů samozřejmě snižuje, přesto do kategorie 40ti letých a starších můžeme zařadit asi 11 % studentů. [18]

Tabulka 2: Počet absolventů doktorského studia a jejich procentuální podíl na VŠ absolventech v roce 2010

	prezenční studium		kombinované studium		celkem	
	doktorští studenti	podíl na VŠ absolventech	doktorští studenti	podíl na VŠ absolventech	doktorští studenti	podíl na VŠ absolventech
Přírodní vědy	134	2,55	359	48,45	493	8,24
Technické vědy	162	1,08	488	15,17	650	3,58
Zemědělství, lesnictví, veter.	63	2,58	63	10,05	126	4,11
Zdravotnictví a farmacie	28	0,68	201	24,39	229	4,66
Humanitní a spol. vědy	32	0,33	267	6,17	299	2,13
Ekonomie	31	0,20	160	1,95	191	0,79
Právo	0	0,00	46	4,90	46	1,50
Pedagogika a sociální péče	8	0,13	84	1,20	92	0,71
Kultura a umění	18	1,03	45	17,51	63	3,14
Veřejné vysoké školy	476	0,84	1705	10,33	2181	2,99
Soukromé vysoké školy	0	0,00	8	0,08	8	0,05
Vysoké školy celkem	476	0,77	1713	6,56	2189	2,49

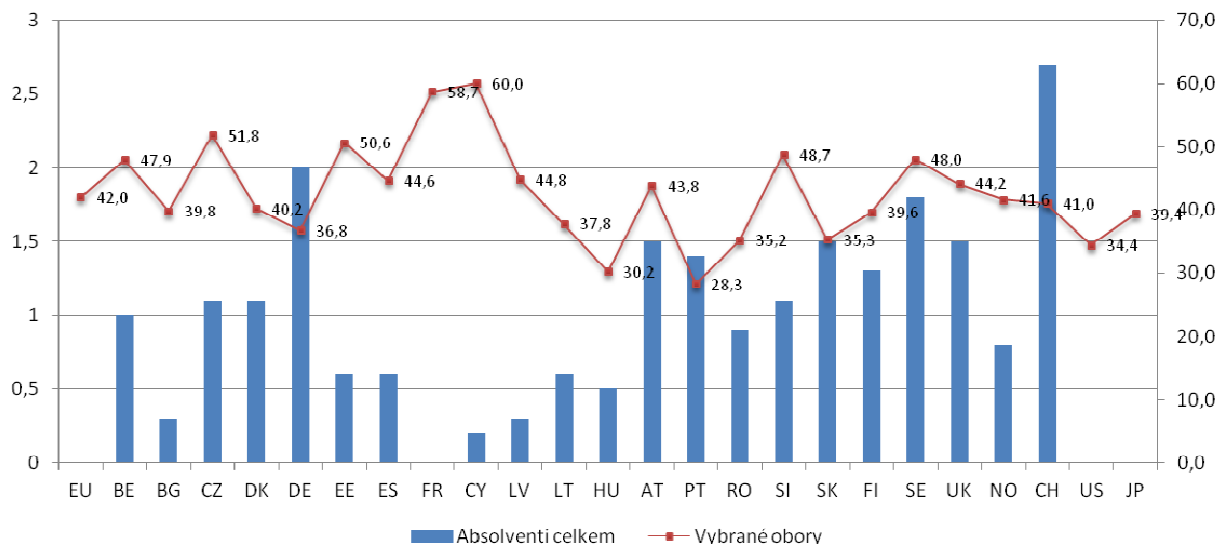
Zdroj: Ústav pro informace ve vzdělávání (2010), vlastní výpočty

Větší vypovídací schopnost než počet studentů, má počet absolventů doktorského studia. Zde vidíme, že jejich podíl na všech vysokoškolských absolventů je mnohem nižší, a to asi 2,49 % (u veřejných VŠ 2,99 %). Snížení se projevuje napříč všemi obory. To svědčí o tom, že řada studentů z různých důvodů své studium nedokončí. Ze zkušeností víme, že častou příčinou nedokončení studia bývá nedostatek času na studium, neboť doktorandi ze stipendia nepokryjí své životní náklady a jsou tak nuceni si hledat práci. V ČR však téměř neexistují částečně úvazky, proto musí volit práci na plný úvazek a v této situaci je velmi těžké skloubit studium s prací. Přibližně polovina všech absolventů je ve věku 30 – 34 let. Do 30 let své studium ukončuje asi čtvrtina absolventů. [18]

Při pohledu na situaci v Evropě i ve světě, zjistíme, že na 1000 obyvatel ve věku 25 – 34 let připadá v průměru asi jeden absolvent doktorského studia v tomtéž věku. Situace mezi jednotlivými státy je však velmi rozdílná. Zatímco např. v Bulharsku je to 0,3, v ČR 1,1 a ve Švýcarsku 2,7. Důraz na doktorské studium je kladen zejména v takových oblastech jako přírodní vědy a technika. Absolventi

těchto oborů obvykle tvoří okolo 40 % všech absolventů doktorského studia. V ČR je jejich podíl relativně vysoký (52 %). Bližší informace jsou patrné z grafu 1. [5]

Graf 1: Absolventi doktorského studia ve vybraných zemích v roce 2009 (%)



Poznámka:

Absolventi celkem = absolventi ve věku 25 – 34 let na 1000 obyvatel ve stejném věku

Vybrané obory = podíl absolventů přírodovědných a technických oborů na všech absolventech

Zdroj: Eurostat (2011)

3. Vybraná opatření na podporu mladých vědeckých pracovníků v zahraničí.

V následujícím textu je formou případových studií představeno několik opatření, která jsou anebo byla realizována v zahraničí. Tato opatření mohou často sloužit jako inspirace pro Českou republiku.

Irsko: Program UREKA

Program UREKA (Undergraduate Research Experience and Knowledge Award) podporuje aktivní účast studentů na výzkumných projektech v oblasti biotechnologií a informačních a komunikačních technologií. Cílem programu je zvýšit participaci studentů na všech druzích výzkumu (jednooborový i interdisciplinární). Aktivní výzkumná zkušenost je považována za jednu z nejeфекtivnějších cest k přilákání talentovaných studentů do výzkumu a jejich udržení. Projekty UREKA umožňují vysokou a kvalitní interakci mezi studenty a fakultou (příp. jinou výzkumnou organizací), přístup k výzkumnému vybavení a rozvoj profesních příležitostí. Program je řízen a administrován Irskou grantovou agenturou SFI (Science Foundation Ireland). Program UREKA je rozdělen na dva subprogramy:

- UREKA Sites chce nabídnout studentům příležitost provádět výzkum ve špičkovém výzkumném prostředí,
- UREKA Supplement nabízí studentům grant na prováděný výzkum ve výzkumné skupině s délkou trvání 10 až 12 týdnů během letních měsíců. [4]

Uplatnitelnost v ČR: Tento program je v některých aspektech podobný systému specifického výzkumu v ČR, které je podle zákona o podpoře výzkumu a vývoje realizován studenty. Irský program je ale více zaměřený na aktivity samotnými studenty iniciované.

Dánsko: Průmyslová Ph.D. iniciativa

Podstatou opatření je, že student doktorského studia je současně zaměstnán v podniku, kde pracuje na svém výzkumném projektu. Do projektu je tak zapojena univerzita i podnik – v každé instituci má doktorand svého supervizora. Projektů se ale mohou účastnit i další instituce – výzkumné ústavy nebo skupiny malých a středních firem, v tomto případě zde má doktorand tzv. ko-supervizory. Projekt trvá tři roky a podniky i univerzity mohou požádat Ministerstvo pro vědu, technologie a inovace o dotace na pokrytí nákladů výzkumného projektu doktoranda. Dotace může být použita na osobní náklady (včetně režijních), nákup vybavení, školení (vč. studijních cest) a externí expertízy (poradenství, studie apod.). Od roku 2007 je jedna třetina nákladů hrazena z veřejných zdrojů a dvě třetiny ze zdrojů soukromých. [4]

Uplatnitelnost v ČR: Podobné opatření by do budoucna ČR měla jistě realizovat. Pomohlo by na jedné straně zkvalitnit doktorské studium a zvýšit zájem o něj, na druhé straně může pomoci podnikům s vývojem nových technologií.

Francie: Program Post-PhD Iniciativa

Iniciativa poskytuje finanční pomoc pro francouzské výzkumné pracovníky, kteří strávili několik let v zahraničí, s cílem usnadnit jejich profesní začlenění do vnitrostátního výzkumu, vývoje a inovací po jejich PhD studiu. V rámci opatření určených k posílení atraktivity Francie pro výzkumníky má toto opatření zajistit profesní budoucnost pro výzkumné pracovníky ve Francii poté, co strávili alespoň jeden rok v zahraničí za účelem dokončení svého doktorského studia. Vybraný jednotlivec obdrží grant, jehož výše je v rozmezí 3000 až 5000 EUR. Výzvy k předkládání návrhů jsou otevřeny post-PhD studentům, kteří byli v zahraničí déle než jeden rok. [1, 4, 10]

Uplatnitelnost v ČR: Podobné opatření v České republice neexistuje. Jeho realizace by mohla alespoň částečně zabránit trvalému odlivu kvalifikovaných pracovníků do zahraničí a umožnila by využívat jejich zkušenosti získané při pobytu v zahraničí.

Slovinsko: Podpora mladých výzkumných pracovníků z podnikatelského sektoru

Hlavním účelem opatření je zaměstnat více výzkumných pracovníků v podnikatelském sektoru a umožnit jim absolvovat doktorské studium, přitáhnout mladé pracovníky do oblasti VaV a propojit výzkum s podniky. Mladí výzkumní pracovníci z podnikatelského sektoru tak mohou získat titul Ph.D. Program byl iniciován Ministerstvem pro vyšší školství, vědu a technologie a je realizován na celostátní úrovni, administraci programu a výběrové řízení pro výzkumné pracovníky zajišťuje Technologická agentura. Pokud mladý výzkumný pracovník získá podporu z tohoto programu, podílí se během svého postgraduálního studia na projektech základního nebo aplikovaného výzkumu, dostává plat, příspěvky na sociální zabezpečení a jsou mu hrazeny další náklady na výzkum a studium. Výběrová kritéria existují jak pro výzkumné pracovníky, tak pro konzultanty a samotné podniky. [4, 13]

Uplatnitelnost v ČR: V ČR zatím není realizován program, který by podporoval zapojení studentů doktorských programů do výzkumu a vývoje prováděného v podnicích. Přínos by tak mohl plynout univerzitám (příliv nových nadějných doktorandů) i podnikům (pomoci při vývoji technologií).

Velká Británie: Partnerství při transferu znalostí

Program Partnerství při transferu znalostí (Knowledge Transfer Partnerships, KTP) je zaměřen na spolupráci mezi znalostními organizacemi (univerzity, další vzdělávací instituce a výzkumné organizace), podniky všech velikostí a absolventy/doktorandy. Jeho cílem je zvýšit interakci mezi znalostní základnou a firmami prostřednictvím zprostředkování zkušených pracovníků z řad studentů. Financování programu probíhá formou vládního grantu, který pokrývá především část nákladů na zaměstnance. U MSP se očekává, že přispějí zhruba třetinou nákladů. U ostatních podniků se pak tento příspěvek pohybuje kolem poloviny nákladů u dlouhodobých strategických projektů (1 – 3 roky) a dvou třetin nákladů u krátkodobých taktických projektů (10 – 40 týdnů). Program KTP je řízen a financován Radou pro technologickou strategii (Technology Strategy Board, TSB). [2, 4, 9, 14, 15, 16, 17]

Uplatnitelnost v ČR: Česká republika se rovněž potýká s problémem nízké úrovně propojení podnikové a výzkumné sféry. Podobný program zatím nemáme, a proto by mohl být užitečný. Program by přispěl nejen k lepší spolupráci mezi oběma sférami, ale rovněž by mohl pro některé jednotlivce zatraaktivnit doktorské studium, neboť v současné době je velmi obtížné skloubit běžné zaměstnání a doktorské studium.

Itálie: Vědecko-hodnostní projekt

Smyslem opatření je motivovat mladé lidi, aby se více hlásili na studia v oblasti přírodních věd. Projekt je společně podporován Ministerstvem školství, Ministerstvem pro univerzity a výzkum, společností Confindustria (hlavní organizace zastupující zájmy italských odvětví výroby a služeb) a Národní konferencí děkanů vědeckých a technologických univerzit. Také se zasazuje o poskytování adekvátní přípravy v předmětech týkajících se základů přírodních věd ve vyšších ročnících středních škol, usiluje o zvýšení interakce mezi univerzitami a firmami, aby docházelo k usnadnění vstupů mladých lidí na jejich nová pracoviště. Podpora je poskytována formou finančních příspěvků univerzitám a formou stipendií. [3, 4]

Uplatnitelnost v ČR: Česká republika se také potýká s nedostatečným zájmem o studia přírodních a technických věd, což se již začíná projevovat v nedostatku pracovníků s touto kvalifikací. V ČR jsou zatím na podporu zájmu o tento typ studia prováděna spíše nahodilá opatření, avšak tento problém je nutné řešit celostně a systematicky. Italské opatření tak pro nás může být dobrou inspirací.

Lotyšsko: Podpora na implementaci doktorských programů a postdoktorského výzkumu

Lotyšský projekt reaguje na velmi nízký podíl doktorských studentů (a rovněž i absolventů) na celkovém počtu vysokoškolských studentů a na vysoký průměrný věk současných vysokoškolských pedagogů. Projekt tak usiluje o zvýšení počtu studentů a absolventů doktorandského studia, kteří následně mohou působit jako vyučující na vysokých školách. Projekt byl spolufinancován

z Evropského sociálního fondu . Původní projekt trval v období 2004 až 2008 a nový projekt pokračuje i v současném programovacím období. Z projektu je možné financovat stipendia pro doktorandy, mzdy pro školitele jejich disertačních prací, náklady na prováděný výzkum a účast na zahraničních konferencích. Do původního projektu bylo zapojeno 5 univerzit, z toho 2 mimo hlavní město Rigu. Každá univerzita má stanovený rozpočet i cíl ve formě počtu doktorandů. [4]

Uplatnitelnost v ČR: ČR má možnost podobné projekty financovat z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost a takovéto projekty již na některých školách běží. Na lotyšském příkladu je ale zajímavá spolupráce více univerzit.

Estonsko: Program pro doktorské studium a internacionalizaci DoRa

Program je financován ze strukturálních fondů a jeho realizace má probíhat v letech 2008 a 2015. Hlavním cílem programu je zvýšit otevřenost a konkurenceschopnost vyšších vzdělávacích a výzkumných institucí a zatraktivnit je tak pro vysoce kvalifikované výzkumné pracovníky (vč. zahraničních) anebo je přímo vychovat na místních univerzitách. Aktivita programu DoRa jsou zaměřeny na magisterské a doktorské studenty a na pedagogicko-výzkumné pracovníky škol. Hlavním podpůrným nástrojem jsou individuální granty a stipendia, které jsou rozdělovány prostřednictvím vzdělávacích institucí. Část prostředků je určena přímo i pro vzdělávací instituce (např. na tvorbu studijních osnov, doktorských programů nebo propagační a síťové aktivity). Program je rozdělen do 8 oblastí, přičemž velká část z nich se zaměřuje na mezinárodní internacionalizaci. Toto zaměření vychází z teze, že pro rozvoj Estonska, jakožto malé země, je důležité se zapojit do mezinárodní spolupráce. Rozpočet některých aktivit je napevno rozdělen mezi konkrétní univerzity a ty pak vyhlásují své vlastní interní výzvy. [4]

Uplatnitelnost v ČR: Podobně jako u výše uvedeného lotyšského příkladu je v ČR možné tyto aktivity financovat z OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Na Estonském příkladu je inspirující velký důraz kladený na zahraniční mobilitu.

Itálie: Fond PUS pro šíření vědecké kultury

Fond PUS vznikl na začátku 90. let 20. století a je zaměřený na financování iniciativ pro šíření vědecké kultury. Usiluje o šíření nových znalostí z oblastí přírodních věd (matematika, fyzika, chemie, biologie a medicína) a příbuzných technologií. Hlavním smyslem opatření je zvyšovat zájem a pozornost občanů (především mladých lidí) o problematiku výzkumu a vývoje, vědecké kultury a nových technologií. Mimo jednotlivých akcí na popularizaci vědy je možné financovat i infrastrukturu, a to zejména zakládání národních sítí muzeí a center výzkumu. Projekty jsou podpořeny formou dotace (na mzdové náklady, školení, konference, cestovné, expertízy, publikace, komunikace). Opatření je řízeno a implementováno Ministerstvem školství a výzkumu, na regionální úrovni je implementováno fondem FUSR. [4]

Uplatnitelnost v ČR: V ČR existuje několik jednotlivých aktivit zaměřených na popularizaci výzkumu, nejsou však dostatečné, přestože poslední dobou je o nich stále více slyšet v médiích. Nejznámějším oceněním je zřejmě ocenění Česká hlava. Stále populárnější se však stávají i technická muzea nebo akce typu Noc vědců nebo Týden vědy a techniky.

Tabulka 3: Další opatření na podporu mladých vědeckých pracovníků

Stát	Opatření
Francie	<p>Dohoda CIFRE Opatření poskytuje podporu studentům doktorských programů a výzkumníkům, kteří provádí aplikovaný výzkum ve spolupráci se soukromým podnikem.</p> <p>Nábor Ph.D. absolventů Národní centrum pro vědecký výzkum (CNRS) nabízí absolventům doktorského studia pracovní úvazek na 1 až 2 roky (bez možnosti prodloužení). Smyslem je poskytnout absolventům možnost pracovat na výzkumných projektech mimo jejich mateřskou instituci, aniž by po promoci měli přestávku ve výzkumné činnosti, a připravili se tak na další práci ve výzkumu.</p> <p>Granty CNRS pro Ph.D. studenty technických oborů Agentura CNRS nabízí Ph.D. studentům (zejm. technických oborů se zájmem o práci v průmyslovém výzkumu) získat grant na spolupráci s výzkumnými subjekty (např. práce v laboratoři nebo školení výzkumníků).</p>
Švédsko	<p>Výzkumný a postgraduální program Smaforetags Opatření je zaměřeno na spolupráci podniků s výzkumnou sférou. Umožňuje podnikům zaměstnat absolventy univerzity na projektech průmyslového aplikovaného výzkumu. Formou podpory jsou daňové pobídky (včetně úlev na sociálním pojištění).</p> <p>Granty na postdoktorské pozice ve Švédsku Granty jsou určeny pro absolventy Ph.D. studia humanitních a sociálních věd, medicíny, přírodních a technických věd a pedagogiky a umožňují jim získat práci na univerzitě. Nesmí se však jednat o univerzitu, kde získali doktorát, a musí řešit výzkumné téma, které dříve neřešili. Opatření je současně zaměřeno na generační obměnu pracovních univerzit. Získanou podporu je možné použít na platy.</p>
Slovensko	<p>Program pro mladé výzkumníky Program poskytuje podporu magisterským a doktorským studentům, kteří jsou vybráni vysokou školou nebo výzkumnou institucí, aby se mohli podílet na výzkumu na pozici junior asistenta. Podpora je poskytována formou grantu na náklady práce, vybavení, školení a mentoring.</p>
Španělsko	<p>Školení výzkumníků pracujících na vybraných projektech Program poskytuje stipendium (až na 48 měsíců) studentům doktorských programů, kteří se účastní výzkumných projektů nebo kteří se připravují na zaměstnání na VŠ.</p>
Velká Británie	<p>Společné ocenění ve vědě a technologiích (CASE) Opatření poskytuje doktorským studentům možnost realizovat výzkum určený především pro potřeby vybraného podniku. Po dobu 3-4 let získává student stipendium od mateřské univerzity a současně příspěvek od daného podniku. Stejnou částku podnik platí i univerzitě.</p>
Německo	<p>Program Emmy Noether Program podporuje absolventy doktorského studia na počátku jejich kariéry. Podpora trvá 5 let a zahrnuje dvouletou stáž v zámoří a následnou tříletou výzkumnou práci na univerzitě nebo ve výzkumném ústavu v Německu.</p>
Dánsko	<p>Vzdělávací a výzkumný program Novo Nordisk Firma Novo Nordisk nabízí návratová stipendia pro dánské absolventy doktorského studia nebo mladé vědce působící v zahraničí. Tito lidé mohou pracovat 1 až 2 roky na</p>

	postdoktorandské pozici ve výzkumném centru firmy na projektu, který kombinuje zájmy firmy a pracovníka.
Finsko	<i>Finský systém postgraduálního vzdělávání</i> Tento systém umožňuje studentům doktorského studia pracovat na své disertaci a současně za to pobírat plat, který odpovídá pozici v soukromé sféře. Do projektu je zapojeno asi 20 univerzit.
Nizozemí	<i>Casimir</i> Program řeší nedostatek výzkumných pracovníků v technických oborech a podporuje obousměrnou mobilitu výzkumných pracovníků mezi průmyslem a veřejným sektorem. Podpora kryje 50 % nákladů na výměnu výzkumníků mezi sektory.
Rakousko	<i>Doktorský program plus (DK-plus)</i> V rámci programu je možné vytvořit 5ti až 20ti členné skupiny vědců, kteří provádí výzkum na mezinárodní úrovni. Tato skupina pak nabízí strukturovaný vzdělávací program pro doktorandy. Délka vzdělávacího programu může být až 12 let a často je součástí některého centra excelence.

Zdroj: vlastní zpracování na základě European Commission a Klusáček a kol. (2008)

Nástroje na podporu mladých vědeckých pracovníků

Výše uvedené případové studie nám mohou pomoci při identifikaci a třídění nástrojů na podporu mladých vědeckých pracovníků. Některé z těchto nástrojů jsou zaměřeny na přímé finanční zabezpečení mladých vědeckých pracovníků. Existenční zajištění je jedním ze základních předpokladů, aby vědecký pracovník chtěl a mohl vykonávat vědeckou práci. Další skupina nástrojů motivuje mladé lidi formou možnosti spolupodílet se na zajímavých a užitečných výzkumných úkolech, které jim přinášejí i pocit seberealizace. V neposlední řadě je ale nutné myslet také na to, aby existovala základna, ze které se později budou rekrutovat vědečtí pracovníci. Máme tím na mysli zejména podněcování zájmu o studium (např. bakalářské nebo magisterské) především přírodovědných a technických oborů. Nástroji na podporu mladých vědeckých pracovníků tedy mohou být:

- přímá finanční podpora (stipendia),
- spolupráce škol a podniků,
- popularizace VaV a PhD. studia,
- internacionalizace, mezinárodní mobilita,
- horizontální mobilita,
- tvorba výzkumných týmů,
- vyhledávání talentovaných studentů,
- studentské granty,
- postdoktorská místa,
- daňové pobídky, úlevy na sociálním pojištění.

V České republice se již začínají objevovat první nástroje, které mají podporovat zájem mladých pracovníků o oblast výzkumu a vývoje. Tato oblast je například ošetřena i v **Národní politice výzkumu, vývoje a inovací v ČR**, a to zejména v rámci cíle 6 „Zajistit kvalitní lidské zdroje pro VaVaI“. Mezi navržené aktivity zde patří postdoktorská místa obsazovaná prostřednictvím veřejných soutěží nebo programy na podporu (zejména mladých) vědeckých pracovníků k absolvování stáží na

zahraničních pracovištích. Na popularizaci a medializaci výzkumu, vývoje a inovací je zaměřený cíl 7 „Vytvořit v ČR prostředí stimulující VaVal“. [11]

Touto problematikou se zabývají i dva české **operační programy** navržené pro období 2007 – 2013, a to Operační program Výzkum a vývoj pro inovace (OP VaVpl) a Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OPVK). OP VaVpl podporuje především budování výzkumných center, a to včetně výzkumné infrastruktury na VŠ. Řada podpořených projektů přímo uvádí, kolik by ve svém výzkumu chtěli zaměstnat doktorandů a mladých vědeckých pracovníků, některé projekty přímo hovoří i o lákání zahraničních výzkumníků. V rámci OPVK je na podporu VaV zaměřena především osa 2 „Terciární vzdělání, výzkum a vývoj“, kde je mimo jiné možné podporovat i inovace doktorských studijních programů. [6]

Opatření na podněcování zájmu mladých lidí o práci ve výzkumu a vývoji jsou realizována i na regionální úrovni. Obvykle jsou tato opatření součástí **regionálních inovačních strategií**. V této souvislosti bychom rádi zmínili zejména Regionální inovační strategii Jihomoravského kraje, kterou v řadě oblastí podpory můžeme považovat za průkopnickou. V její třetí verzi jsou obsažena například následující opatření: vybudování moderního vědecko-technologického muzea v Brně, ucházení se o pořadatelství Euroscience Open Forum (ESOF), granty pro talentované VŠ studenty zapojené do vědeckých aktivit, doplňková stipendia pro talentované doktorandy, přilákání talentovaných zahraničních studentů, příchod vědců ze zahraničí (projekt SoMoPro), centrum mobility Euraxess, byty pro zahraniční vědce. [11]

Závěr

Jedním z významných zdrojů konkurenceschopnosti států i regionů jsou nové znalosti. Důležitým zdrojem nových znalostí je výzkum a vývoj. Vyspělé země zaměstnávají ve výzkumu a vývoji velký počet pracovníků a dokážou k této práci motivovat i mladé lidi. Mladí výzkumníci se rekrutují především z řad absolventů doktorského studia. Z hlediska počtu absolventů doktorského studia se Česká republika řadí mezi průměrné země Evropské unie. Všeobecně se však má za to, že počet vědeckých pracovníků (a zejména těch mladých není dostatečný). Jednotlivé státy na podporu mladých vědeckých pracovníků realizují různá opatření, ze kterých se ČR může nechat inspirovat. Opatření nejčastěji zahrnují spolupráci doktoranda a soukromé firmy, ve které provádí výzkum, podporu doktorského studia formou stipendií a úhrady výzkumných nákladů, mezinárodní mobilitu, návratová stipendia nebo postdoktorská místa. Několik opatření však již probíhá i v České republice. Jedná se zejména o opatření navržená v rámci Národní politiky VaVal nebo v jednotlivých regionálních inovačních strategiích. K financování těchto aktivit přispívají i strukturální fondy.

Literatura

- [1.] Académie des science. Dostupné na: www.academie-sciences.fr.
- [2.] BBSRC bioscience for the future. Dostupné na: www.bbsrc.ac.uk.
- [3.] Confindustria: www.confindustria.it
- [4.] European Commission: PRO INNO EUROPE - Policy Measures. Dostupné na: <http://proinno.intrasoft.be/index.cfm?fuseaction=page.display&topicID=262&parentID=52>
- [5.] Eurostat (2011): Education Database. Dostupné na: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/education/data/database>. [cit. 2011-09-15]
- [6.] Fondy EU: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013>

- [7.] Klímová, V. - Žítek, V. (2010): Opatření na podporu inovací ve vybraných státech EU. In Konkurenceschopnost a stabilita. Brno : Masarykova univerzita, 2010. od s. 223-247, 25 s. CVKS. ISBN 978-80-210-5336-6.
- [8.] Klusáček, K. – Kučera, Z. – Pazour, M. a kol. (2008): Kniha zahraničních dobrých praxí při realizaci politik výzkumu, vývoje a inovací. Praha: Technologické centrum Akademie věd ČR, 2008.
- [9.] Knowledge Transfer Partnerships. Dostupné na: www.ktponline.org.uk.
- [10.] Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Dostupné na: www.enseignementsup-recherche.gouv.fr.
- [11.] Národní politika výzkumu, vývoje a inovací České republiky na léta 2009-2015
- [12.] Regionální inovační strategie Jihomoravského kraje 3
- [13.] Slovenian Technology Agency. Dostupné na: www.tia.si/o_agenciji,533,0.html.
- [14.] Technology Strategy Board. Dostupné na: www.innovateuk.org/aboutus.ashx.
- [15.] University of Liverpool. Dostupné na: www.liv.ac.uk/ktp.
- [16.] University of Plymouth. Dostupné na: www.plymouth.ac.uk/ktp.
- [17.] University of the Arts London. Dostupné na: www.arts.ac.uk/business/ktp.htm.
- [18.] Ústav pro informace ve vzdělávání (2010) Statistická ročenka školství 2009/2010 – výkonové ukazatele – kapitola F: Vysoké školy. Dostupné na: <http://www.uiv.cz/soubor/4309>
- [19.] Veltri, G. – Grablowitz, A. – Mulatero, F. (2009): Trends in R&D policies for a European Knowledge-based economy. Luxembourg: European Communities, 2009. ISSN 1018-5593.

Kontakt na autory:

Ing. Viktorie Klímová, Ph.D.

Ing. Vladimír Žítek, Ph.D.

Katedra regionální ekonomie a správy

Ekonomicko-správní fakulta

Masarykova univerzita

Lipová 41a

602 00 Brno

Česká republika

email: klimova@econ.muni.cz, zitek@econ.muni.cz

Informace o autorech

Ing. Viktorie Klímová, Ph.D.

Působí jako odborná asistentka na katedře regionální ekonomie a správy Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně. V rámci svých pedagogických a výzkumných aktivit se zabývá problematikou regionální ekonomie a regionálního rozvoje, specializuje se na otázky institucionální a programové podpory malého a středního, rozvoje inovací a znalostní ekonomiky.

Ing. Vladimír Žítek, Ph.D.

Působí jako odborný asistent na katedře regionální ekonomie a správy a Centru konkurenceschopnosti české ekonomiky Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně. V rámci svých pedagogických a výzkumných aktivit se zabývá problematikou regionální ekonomie a

regionálního rozvoje (regionální aspekty trhu práce, územní a věcné aspekty trhu nemovitostí a zejména v posledních letech i hodnocením inovačního a znalostního potenciálu a konkurenceschopností regionů) v kontextu působení regionální politiky.

ZNALOSTI V POBOČKÁCH NADNÁRODNÍCH SPOLEČNOSTÍ PŮSOBÍCÍCH V PROSTŘEDÍ ČR
KNOWLEDGE SUBSIDIARIES OF MULTINATIONAL COMPANIES IN CZECH BUSINESS ENVIRONMENT

Ladislav BLAŽEK, Alena KLAPALOVÁ, Petr PIROŽEK

Ekonomicko-správní fakulta MU Brno

Anotace: *Znalosti představují důležitý nástroj konkurenceschopnosti podniku. Obdobně lze charakterizovat jejich význam i v současném podnikatelském prostředí globalizovaných nadnárodních společností. Jak české pobočky využívají znalosti v rámci nadnárodních společností zjistilo empirické šetření z letošního roku. Výběrový soubor 335 společností odpovědělo na otázky související s inovační výkonností, se systémem uchování znalostí a jejich přenosu v rámci celé skupiny nadnárodní společnosti. V souvislosti s přístupem ke znalostem byla zjišťována lokalizace inovačních aktivit a spolupráce při rozvoji znalostí s externími organizacemi v ČR. Dosažené výsledky představují zajímavý pohled na management znalostí v podmínkách poboček nadnárodních společností působících v ČR. Příspěvek prezentuje část výsledků empirického šetření a to výsledky primární statistické analýzy využívající četnosti odpovědí.*

Abstract: *Knowledge is an important instrument for business competitiveness. Similarly it is possible to characterize their importance in the current globalized business environment, multinational companies. As implemented by the Czech subsidiaries of knowledge within multinational companies showed an empirical research of this year. The sample of 335 companies responded to questions related to innovation performance, system storage and transfer of knowledge across the group of multinational companies. In the context of access to knowledge was assessed by localization of innovative activities and cooperation in the development of knowledge with external organizations in the country. The results represent an interesting view of knowledge management in the conditions of subsidiaries of multinational companies operating in the Czech Republic. Only results from primary statistical analysis applying frequencies are introduced in the paper.*

Klíčová slova: *nadnárodní společnost, pobočky, inovační výkonnost, znalosti, empirické šetření*

Keywords: *multinational company, subsidiaries, innovation performance, knowledge, empirical research*

Afiliace ke grantu: *Výzkumné centrum MŠMT 1M0524*

1 Úvod

Znalosti představují podle Petera Druckera jediný užitečný ekonomický zdroj podniků [1]. Lze je také označit za strategicky významný zdroj [2], který tvoří primární vstup pro inovační aktivity. Inovační úsilí, resp. inovační výkonnost je považována za stěžejní hybnou sílu růstu a udržitelné konkurenceschopnosti podniků [3] [4]. O to více nabývá na významu mezinárodní prostředí a s tím související vztah ke znalostem různých pracovníků světa. Styl práce se znalostmi je ovlivněn kulturou v dané oblasti, jazykem a jeho možnostmi explicitně vyjádřit vnímání vnějšího i vnitřního světa [6]. Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda velké části nadnárodních společností spočívá ve dvou

kritických faktorech: na schopnosti rozpoznat a zachytit externí znalosti v rozdílném podnikatelském prostředí a schopnosti přenášet interní znalosti vzniklé uvnitř celé společnosti mezi jejími součástmi [5], soustřeďovat znalosti a využívat je na úrovni centrály i na úrovni poboček.

Česká republika je od 90. let 20. století sídlem poboček mnoha zahraničních i nadnárodních společností, jejichž počet stále narůstá. Již před tímto obdobím mnoho českých podniků patřilo mezi obchodní partnery těchto společností, kdy předmětem obchodu byly mimo jiné i výrobky vyráběné v rámci licence pro zahraniční partnery. Kromě využívání nízkých nákladů na pracovní sílu patřilo mezi důvody daných obchodních vztahů i ocenění znalostí a dovedností české pracovní síly. Část poboček zahraničních a nadnárodních společností etablovaných v současné době v České republice patří mezi obchodní zastoupení mající za úkol import zboží ze zahraničí, nicméně druhá část méně nebo více intenzivně využívá znalostní potenciál zaměstnanců a to jak v rámci výroby produktů, tak i v rámci dalších procesů včetně vývoje a výzkumu. Jinými slovy, cena pracovní síly, resp. relativně nižší výrobní nebo produkční náklady nejsou jediným důvodem existence zmiňovaných poboček a lze tedy předpokládat, že existence takových poboček reflektuje skutečnost, že znalosti českých pracovníků přispívají ke konkurenceschopnosti jak poboček daných společností, tak i ke konkurenceschopnosti celých společností.

Cílem příspěvku je představit výsledky primární statistické analýzy empirického šetření zacíleného na vybrané aspekty řízení znalostí a inovací v pobočkách nadnárodních společností v České republice, které bylo realizováno v průběhu měsíce května a června roku 2011 na vzorku 335 společností. V příspěvku jsou pobočky označeny jako společnosti, nadnárodní společnosti také jako Skupiny a jejich centrály jako Centrály Skupiny.

2 Teoretická východiska

Stěžejním zdrojem úspěšnosti nadnárodních společností je mimo jiné schopnost využívat specifické konkurenční výhody svých poboček [7] a tato schopnost se může týkat taktéž další schopnosti, kterou je generování nových znalostí prostřednictvím syntézy a synergie znalostí tvořených v celé nebo části těchto společností, resp. rekombinace takových znalostí [8]. Gupta a Govindarajan nazývají tuto schopnost jako „internalizace nehmotných aktiv“, která je v podstatě primárním důvodem existence a fungování nadnárodních společností [3]. Znalosti jsou také jedním z hlavních důvodů (vedle anebo spolu s dalšími lokalizačními faktory) vytvoření pobočky nadnárodní společnosti v určité zemi a to i v případě vybudování pobočky na tzv. „zelené louce“ a představují hodnotu znalostního potenciálu pobočky [3]. Tyto existující znalosti jsou vytvářeny na základě vztahu s různými partnery v lokálním prostředí [9], což může vést ke specifickým znalostem a případně žádoucí diferenciaci pobočky. Znalosti a dovednosti podpořené zkušenostmi jsou základem inovačního potenciálu podniků. Je to právě inovační potenciál, který napomáhá reagovat na změny prostředí a na příležitosti.

Podle tradičního vnímání řízení nadnárodních společností v oblasti znalostního managementu jsou to dceřiny společnosti, které přijímají znalosti od mateřských společností [10]. Tradiční vnímání je typické pro vznik a vývoj nadnárodních společností v minulosti, resp. v případě vstupu do ekonomicky zaostalejších zemí [3], kde bývá primárním důvodem vstupu cena pracovní síly, resp. další náklady a nižší úroveň znalostí. Od poloviny 80. let 20. století empirické průzkumy poukazují na stále rostoucí jiný směr znalostních toků a to od poboček k centrálám, mezi pobočkami navzájem, z lokálního prostředí do pobočky a z pobočky do lokálního prostředí [11]. Směr toků, jejich intenzita, obsah a využívání (zejména pro inovační aktivity) souvisí se specifiky znalostního i inovačního potenciálu dané pobočky, strategickými záměry mateřských společností, řízením a mírou autonomie

a centralizace a decentralizace řízení Skupiny a s objemem a kritičností toků [3]. Podle výsledků dvou opakovaných empirických výzkumů z roku 1991 a z roku 2009 lze za nejsilnější tok znalostí označit tok z centrály mateřských společností směrem k pobočkám a za nejslabší tok mezi pobočkami navzájem [12]. Výsledky jiného průzkumu z roku 2006 ovšem ukazují, že v případě 52% nadnárodních společností většina inovací vzniká v centrálách a k vnitroskupinovým tokům znalostí téměř nedochází [13].

Pro transfer znalostí v určitém toku, resp. napříč Skupinou a pro uchování znalostí jsou využívány různé mechanismy a to jak v podobě neřízené komunikace a sociální interakce včetně využívání expatriátů, tak v podobě tvorby organizačních struktur, systémů řízení včetně zapojení informačních a komunikačních technologií, v podobě standardizovaných formálních procesů apod.[8] [14].

Uznání a ocenění znalostního a inovačního potenciálu pobočky může vést k udělení mandátu v rámci řízení výzkumu a vývoje [8], kdy pobočky mohou působit jako inovační centra, případně centra excelence pro celou Skupinu anebo její část. Tato kompetence by se měla pozitivně odrazit ve výkonnosti pobočky a těmto pobočkám většinou plynou dodatečné investice do výzkumu a vývoje a jejich pozice je upevněna rostoucí vyjednávací silou v rámci Skupiny [7] [13].

3 Metodika empirického šetření

Výsledky prezentované v tomto článku byly získány prostřednictvím kvantitativního empirického šetření využívající dotazování s pomocí strukturovaného dotazníku. Jeho cílem bylo získat rámcový obraz charakterizující vybrané prvky řízení nadnárodních společností a českých poboček těchto společností. Kromě oblasti znalostí a inovací tak byly zkoumány i jiné faktory.

Kvantitativního empirického šetření po vyloučení chybných anebo nedostatečně vyplněných dotazníků se zúčastnilo 335 společností a to ve struktuře: 24,2% společností s počtem zaměstnanců od 50 do 99, 39,7% společností s počtem zaměstnanců od 100 do 249 a 36,1% společností s počtem zaměstnanců 250 a více. Společnosti s podílem zahraničního vlastníka do 50% včetně, byly zastoupeny pouze 1,6% podílem na celkovém počtu respondentů; společnosti s podílem mezi 51% a 99% představovaly 13,4% z celkového počtu a společnosti se 100% podílem zahraničního vlastníka tvořily 85,0% z celkového počtu.

Na problematiku znalostí a inovací bylo v dotazníku zaměřeno šest otázek s charakterem buď desetistupňové škály anebo otázky uzavřené s výčtem možných odpovědí, resp. otázky polouzavřené s výčtem možných odpovědí a odpovědí volnou. Dvě otázky byly dichotomické a u dvou otázek bylo možné uvést více odpovědí. V tomto článku jsou uvedené pouze výsledky primární analýzy, t. j. četností, resp. procentuálních podílů vztažených k četnostem, průměry a standardní odchylky. Zájemce o další výsledky odkazujeme na monografii z výzkumu.

4 Výsledky

První otázka (desetibodová škála s hraničními odpověďmi 1 - „vůbec neovlivňují“ a 10 - „zcela ovlivňují“) byla zaměřena na zjištění míry vlivu znalosti celé Skupiny na inovační výkonnost, resp. míru inovativnosti zkoumané společnosti. Odpovědi od téměř 98% respondentů ukázaly, že znalosti Skupiny výrazně ovlivňují a to inovační výkonnost zkoumaných společností. Průměr odpovědí z desetistupňové škály představuje 6,24 s relativně malou standardní odchylkou 2,618. Pouze 7,6% respondentů uvedlo, že znalosti Skupiny vůbec jejich inovační výkonnost neovlivňují a 10,7% zmínilo nízkou míru vlivu (na škále hodnoty 2-3). Více než polovina respondentů (konkrétně 56,7%) vnímá

intenzitu vlivu znalostí Skupiny od hodnoty 6 a více na dané škále a 8,8% respondentů uvedlo, že znalosti Skupiny ovlivňují inovační výkonnost zcela.

Cílem druhé otázky bylo zjistit, zda se ve společnosti shromažďují vytvořené a získané znalosti a uchovávají je s využitím existujícího formálního systematizovaného postupu anebo nikoliv. V tomto případě šlo o dichotomickou otázku, kdy měli respondenti označit jednu z uvedených možností odpovědi – ano anebo ne. Na otázku odpovědělo 98,5% respondentů a z nich v 67,9% společnost existuje systematizovaný postup shromažďování a uchovávání znalostí.

Vedle existence či neexistence systematizovaného postupu shromažďování a uchovávání znalostí byli respondenti dotazováni také na existenci a směr přenosu znalostí, tj. dotazováni, zda mezi společnostmi, Centrálou Skupiny a dalšími společnostmi ve Skupině dochází k přenosu znalostí a pokud ano, kterým směrem. Otázka tedy měla dvě části – dichotomická s volbou odpovědi ano anebo ne a uzavřená v případě pokračování v otázce, které se týkalo směru přenosu, pokud respondenti uvedli, že k přenosu znalostí dochází. Respondenti mohli u směru přenosu možnost označit i více odpovědí. V rámci nadnárodních skupin, jejichž pobočky byly zkoumány, dochází k přenosu znalostí a to až u 89,3% podniků z 327 získaných odpovědí (tedy od 97,6% podniků z celého souboru). Z odpovědí manažerů 292 poboček (87,2% zkoumaného souboru) vyplývá, že u 54,5% dochází k přenosu znalostí z poboček, resp. ze sledované společnosti do Centrály Skupiny, u 70,5% z Centrály do poboček a tedy i do sledované společnosti a u 75,3% dochází k přenosu mezi pobočkami navzájem. Pozice poboček pro tvorbu znalostí celé Skupiny tedy není tak výrazná.

Formy transferu znalostí v rámci Skupiny byly v průzkumu sledovány v podobě čtyř možností (respondenti mohli uvést i více odpovědí) a to: neformální způsob (osobní kontakt pracovníků), speciální týmy, zabývající se tvorbou znalostí, poskytování know-how zdarma a poskytování znalostí za úplatu. Neformální způsob přenášení znalostí ve Skupině je uplatňovaný v případě 66,8% společností (ze získaných odpovědí z 292 podniků) a přenos znalostí v rámci speciálních týmů v případě 51,7% společností. Bezúplatné poskytování know-how, případně licencí využívá 21,9% Skupin a za úplatu dochází k transferu znalostí u 19,2% Skupin.

V rámci průzkumu byla taktéž zjišťována míra centralizace inovačních aktivit Skupiny, lokalizace inovační aktivity (v zemi mateřské společnosti anebo v jiné zemi) a počet inovačních center. Respondent měl označit jednu ze tří možností odpovědi, a to zda má Skupina jedno inovační centrum – v tomto případě byl také požádán o doplnění názvu země, kde toto centrum sídlí - anebo zda má Skupina několik inovačních center. Třetí možnou odpovědí bylo, že Skupina nemá žádná inovační centra a inovační aktivity jsou rozptýleny do jednotlivých společností Skupiny. Počet inovačních center byl zjišťován otevřenou otázkou, kdy byl respondent požádán o uvedení čísla. Na otázku sledující existenci inovačních center Skupiny odpovědělo celkem 316 z 335 podniků ze souboru (94,3% odpovědí). Více než polovina společností (51,6%) uvedla odpověď týkající se neexistence inovačních center (inovační aktivity jsou tedy rozptýleny do jednotlivých společností tvořících Skupinu). Více než jedna čtvrtina podniků (26,6%) uvedla existenci jednoho inovačního centra a několik inovačních center v rámci Skupiny bylo označeno v případě 21,8% společností. Na otázku sledující počet inovačních center odpovědělo pouze 51 respondentů, tj. 15,2%. Z důvodu velmi nízké četnosti odpovědí nelze tedy dále uváděné výsledky generalizovat. Konkrétní výsledky ukazují, že v případě existence několika center je počet spíše malý – převážný podíl odpovědí (na otázku odpovědělo 84,8% respondentů z 51 získaných odpovědí na otázku celkem) se kumuluje od 2

do pěti center, přičemž dvě až tři centra jsou u 54,9% podniků, tedy u více než poloviny. Četnosti u vyššího počtu center jsou malé, resp. ve většině případů jde o jednotlivé podniky. Za určitý extrém lze považovat počet center nad dvacet. Respondenti z 9 společností uvedli počet inovačních center více nebo rovno 10. Ve všech případech jde o velmi velké nadnárodní společnosti globálně výrazně rozprostřené jak do počtu výrobních, resp. produkčních poboček i z hlediska zákazníků a dodavatelů a zároveň, jak uvedli respondenti v otevřené doplňující otázce komentující počet, jde o společnosti, kde jsou inovace prioritou pro trvalou konkurenceschopnost a inovační prostředí je velmi dynamické.

Další otázka byla zacílena na zjištění míry spolupráce společnosti s různými organizacemi zaměřenými na výzkum a vývoj v České republice, v rámci které jsou rozvíjeny znalosti společnosti a podpořeno inovační úsilí. Otázka měla charakter 10-bodové škály od možnosti odpovědi „vůbec“ až po odpověď „ve značné míře“ a respondent měl označit na škále jeden bod. Na otázku odpovědělo téměř 100% dotazovaných (98,8%), tj. 331 společností a průměrná hodnota je 3,6 (se standardní odchylkou 2,505). Z nich více než jedna čtvrtina (27,8%) uvedla, že jejich společnost nespolupracuje s daným typem organizací vůbec. Body 2 a 3, tedy velmi malou míru spolupráce, označilo dalších 31,4% respondentů. Ve značné míře spolupracují pouze 4 společnosti (1,2%) a ve velké míře (pokud budeme vyhodnocovat body 7,8 a 9 ze škály) spolupracuje 14,4%, tj. 48 společností. Znamená to tedy, že téměř 60% podniků ve svých inovačních aktivitách spoléhá spíše na sebe samotné anebo na další společnosti ve Skupině a nikoliv na spolupracující externí partnery a pokud ano, tak ve velmi malé míře.

5 Závěr

Za jednu z největších výzev pro současné řízení nadnárodních společností je považována otázka a míra podpory a růstu znalostních procesů napříč nadnárodní společností a „hledání, vytváření a upevňování organizačních mechanismů“ pro tuto podporu a růst. Rozvoj znalostí a jejich sdílení mohou být organizovány na základě dvou hlavních přístupů:

a) lokálním, kdy jsou znalosti tvořeny v pobočkách s využitím faktorů a zdrojů působících v dané lokalitě a pokud dochází k transferu do jiných poboček v rámci nadnárodní společnosti, většinou jsou adaptovány na prostředí vlastní vybrané pobočky

b) globálním, kdy jsou znalosti vytvářeny simultánně ve více pobočkách, přičemž jsou zároveň zdůrazňovány rozdílnosti i podobnosti mezi nimi [14].

Porozumění, jak centrály a pobočky spoluvytváří znalost, lze označit za kritický faktor řízení nadnárodních společností [15].

Výsledky průzkumu nadnárodních společností v České republice naznačují, že vrcholoví manažeři těchto společností vnímají a dokáží využít znalostní a inovační potenciál země a to nejen pro využívání potřeb českého trhu, ale také i jako zdroj pro potřeby celé Skupiny.

Pokud shrneme dosažené výsledky z empirického šetření, je možné prezentovat následující poznatky. Znalosti celé Skupiny významně ovlivňují inovační výkonnost pobočky. Většina poboček má vypracovaný formální systematizovaný postup pro řízení znalostí. U transferu znalostí v rámci celé Skupiny převažuje vzájemný tok znalostí mezi pobočkami, následovaný tokem znalostí z centrály do pobočky. V přibližně polovině případů dochází k toku znalostí z české pobočky do centrály Skupiny.

Neformální způsob transferu znalostí je typický pro přenášení znalostí následovaný týmovou spoluprací specialistů skupiny. Tomu odpovídá i převažující neexistence inovačních center lokalizovaných do české pobočky skupiny. Bohužel se ukázalo, že spolupráce s českými univerzitami a výzkumnými ústavu je minimální.

Na závěr je potřebné zdůraznit, že i pobočky prochází vývojem a z pobočky, která pouze využívá své schopnosti na lokálním trhu se může stát pobočka, která tyto schopnosti propojí se znalostmi celé Skupiny a může začít hrát významnou roli v rámci celé nadnárodní společnosti [7]. Právě zde je prostor pro nasměrování dalšího úsilí manažerů (nejenom) českých poboček.

Literatura

- [1] DRUCKER, P. (1995). The information executives truly need. *Harvard Business Review*, February, pp. 54-62.
- [2] ZACK, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*. Vol. 41, No. 3, pp. 125-145.
- [3] GUPTA, A. K., GOVINDARAJAN, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*. Vol. 21, pp. 473-96.
- [4] JIMÉNEZ-JIMENEZ, D., VALLE, R.S., HERNANDEZ-ESPARALLO, M. (2008). Fostering innovation. The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 11, No. 3, pp. 389-412.
- [5] ANDERSEN, P.H., CHRISTENSEN, P.R. (2005). From localized to corporate excellence: How do MNCs extract, combine and disseminate sticky knowledge from regional innovation systems? DRUID Working Paper No. 05-16, pp.1-31.
- [6] MLÁDKOVÁ, L. (2010). Znalostní pracovníci v globalizovaném světě Sborník příspěvků „Ekonomické znalosti pro tržní praxi, UP Olomouc, str. 277 – 282.
- [7] ALMEIDA, P., PHENE, A. (2004). Subsidiaries and knowledge creation: The influence of the MNC and host country on innovation. *Strategic Management Journal*. Vol. 25, No 8–9, pp. 847–864.
- [8] NOHRIA, N., GHOSHAL, S. (1997). The differentiated network: Organizing multinational corporations for value creation. San Francisco, CA: Josey-Bass.
- [9] ZHOU, CH., FROST, T.S. (2002). Subsidiary's inflow and outflow of knowledge within MNCs. Dostupné na: http://www.serichina.org/02/seminar/Zhou_Samsung_Seminar_Paper%203-18-05.pdf
- [10] LISHENG, W., JU, F., ZHA, J. (2006). Analysis of Knowledge Acquisition and Innovation Performance by MNC Subsidiaries in China from the Perspective of Social Capital. Dostupné na: Engineering Management Conference, 2006 IEEE International
- [11] NOORDEHAVEN, N., HARZING, A.W. (2009). Knowledge sharing and social interaction within MNCs, *Journal of International Business Studies*. Vol. 40, No 5, pp. 719-41.
- [12] KEUPP, M.M., GASSMANN, O. (2009). International innovation and strategic initiatives: A research agenda. *Research in International Business and Finance*. Vol. 23, No 2, pp. 193-205.
- [13] JOHNSTON, S., PALADINO, A. (2007). Knowledge Management and Involvement in Innovations in MNC Subsidiaries. *Management International Review*. Vol. 47, No 2, pp. 281 – 304.

[14] ADENFELT, M., LAGERSTRÖM, K. (2006). Knowledge development and sharing in multinational corporations: The case of a centre of excellence and a transnational team. *International Business Review*, Vol. 15, No 4, pp. 381-400.

[15] LEE, R.P., CHAN, Q., KIM, D., JOHNSON, J.L. (2008). Knowledge Transfer Between Multinational Corporations' Headquarters and Their Subsidiaries: Influences on and Implications for New Product Outcomes. *Journal of International Marketing*. Vol. 16, No. 2, pp. 1-31.

Kontakt na autory:

Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., Ing. Alena Klapalová, Ph.D., Doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.
Katedra podnikového hospodářství, Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita
Lipová 41a
602 00 Brno
Česká republika
email:blazek@econ.muni.cz, klapalov@econ.muni.cz, pirozek@econ.muni.cz
www: econ.muni.cz

Krátká informace o autorech:

Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc. je již více než 20 let vedoucím Katedry podnikového hospodářství na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity, na které vykonával taktéž funkci děkana. Na této fakultě participuje taktéž na výzkumu v Centru výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky jako jeden z hlavních řešitelů. Patří mezi uznávané teoretiky managementu v českém akademickém prostředí.

Ing. Alena Klapalová, Ph.D. se věnuje výuce a výzkumu na stejném pracovišti. Zaměřuje se na problematiku mezinárodního marketingu, B2B marketingu, strategického managementu a reverzní logistiky.

Doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D. je taktéž členem Katedry podnikového hospodářství ESF MU a pracovníkem Centra výzkumu konkurenční schopnost české ekonomiky, Komponenta inovační výkonnost. Ohniskem jeho zájmu je management.

ZVLÁDÁNÍ PROKRASTINAČNÍHO CHOVÁNÍ COPING WITH PROCRASTINATION BEHAVIOUR

Josef KUNDRÁT

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Anotace: Odsouvání plánované činnosti na později bez rozumného důvodu (prokrastinační chování) je ve společnosti orientované na výkon vnímáno jako problém. Liknavost v profesním a osobním životě může vést k hromadění úkolů, prožívání vysoké míry distresu, ztrátě příležitostí a řadě nepříjemností v práci a vztazích. V posledních desetiletích bývají intenzivně studovány příčiny prokrastinace i způsoby, jak toto chování změnit. Strategie zvládnutí prokrastinace vycházejí z jejich různorodých příčin, které se mohou týkat vnímání úkolu jako nepříjemného, strachu z neúspěchu, zkresleného vnímání úkolu, nedostatku náhledu na pracovní činnost, špatné organizace času a dalších. Zvládnutí prokrastinačního chování je otázkou vytvoření správných návyků, odstranění nerealistických představ o úkolu a sobě samém, správnému zvolení pracovního postupu a tempa, vyhovujícího time managementu a poctivé sebereflexe. V příspěvku budou představeny vybrané příčiny liknavého chování a strategie zvládnutí prokrastinace, kterou autor chápe jako selhání lidské vůle a trpělivosti.

Abstract: Procrastination, delaying of the planned activities without a significant reason to do so, is perceived as a problem, especially in our efficiency-focused society. Procrastination in professional and personal life can lead to accumulation of tasks, high levels of anxiety, loss of opportunities and a number of other issues in both work and personal relationships. In the last decades the causes of procrastination and ways of overcoming it are under close scrutiny. Strategies for dealing with procrastinative behaviour are based on the diverse causes underlying it; such as perceiving the tasks as unpleasant, fear of failure, distorted perception of the task, inadequate outlook on the task, poor time management and others. Coping with procrastination depends upon creation of the right habits, elimination of the unrealistic images one has about the task and oneself, selection of the right approach and pace that is in line with good time management skills and honest self-reflection. In the paper the selected causes of and strategies for coping with procrastination, understood by the author in terms of failure of will and patience, will be presented.

Klíčová slova: prokrastinace, strategie zvládnutí, výkon, time management

Keywords: procrastination, coping strategies, performance, time management

1 Úvod

Dnešní pracovní prostředí klade na zaměstnance i vedoucí pracovníky zvýšené nároky na výkonnost. Současný trend urychlování pracovních procesů, důraz na rychlé uvedení produktu na trh může vést ke vzniku termínů jako časový hladomor (time famine) označující pocit, že na hodně práce zbývá málo času (Perlow, 1999, in. Van Eerde, 2003). Čas bývá označován jako cenná hodnota, komodita se kterou musíme umět zacházet, což dokládá celá řada odborných i populárních titulů

zaměřených na time management, efektivní organizování práce a zvyšování osobní výkonnosti.

Prokrastinace je termín, kterým označujeme odsouvání naplánovaných činností a úkolů na později. Od 70. let je prokrastinace zkoumána jako převážně negativní jev ovlivňující naši produktivitu, spokojenost a zdraví. Prokrastinace je definována mnoha způsoby, podle toho, na jaké její aspekty se konkrétní výzkumníci zaměřují. Univerzální definicí může být Layova, podle níž je prokrastinace "vyjádřením nadměrného nesouladu mezi původním záměrem a výsledným jednáním ve smyslu intence (záměr) - akce (čin)" (in Gabrhelík, 2008, s.9). Gafni a Geri definují prokrastinaci jako sklon odsouvat aktivitu na poslední možnou chvíli, nebo ji dokonce neprovádět vůbec. Časový posun je charakteristikou, na které se u prokrastinace shodují všichni autoři (Gafni, Geri, 2010).

V definicích se často zmiňuje aspekt iracionality, který odlišuje prokrastinaci od plánovaného odsouvání činností na později jako specifické a funkční pracovní strategie. Grecco prokrastinaci vymezuje jako chování, kdy dotyčný zanechá proveditelný, důležitý a naplánovaný čin na jindy, bez rozumného důvodu. (Grecco, Iracionalitu odsouvání můžeme nalézt i v definicích ostatních autorů, např. MacIntoshe (MacIntosh, 2010), či Ellise a Knause (in Chun, Choi, 2005).

Dalším rozměrem, který se v definicích objevuje je negativní dopad prokrastinačního chování. Většina autorů chápe prokrastinaci jako nepřínosný a nebezpečný návyk (např. Steelova definice - prokrastinace jako dobrovolný odklad činnosti na později ve chvíli, kdy má dotyčný možnost jednat a očekává negativní dopad tohoto odkladu) (Steel, 2007). Beswick, Rothblum a Mann definují prokrastinaci jako destruktivní návyk, který způsobuje potíže při studiu, kariéře a v osobním životě (Beswick, Rothblum, Mann, 1988). Autoři novějších studií však zvažují také pozitivní dopady prokrastinačního chování, které budou zmíněny níže.

Nalézt jednotnou definici prokrastinace prozatím není možné. V následujícím textu se přidržím pojetí prokrastinace jako chování, které vede k odkladu zamýšlené činnosti na později, je úmyslné a v konkrétní situaci zároveň nerozumné a iracionální.

2 Druhy prokrastinace

Prokrastinace se zdá být spíše souhrnným označením pro více druhů chování a prožívání, jejichž styčným bodem je posunutí zamýšlené činnosti v čase. Během poměrně krátké badatelské minulosti (prokrastinace je zkoumána od zhruba 70. let minulého století) výzkumníci rozlišili více druhů prokrastinačního chování, přičemž ne všechny jsou chápány jako maladaptivní vzorce chování s negativními dopady.

Ferrari dělí prokrastinaci na funkční a dysfunkční (Ferrai, 1994). Jako dysfunkční prokrastinace je označováno "časté a běžné odkládání začátku, či dokončení úkolu, které má negativní dopad na život prokrastinujícího." (Slivíaková, 2007, s.6) Např. Solomon a Rothblum nacházejí významnou korelaci mezi prokrastinací a depresí, iracionálními představami, úzkostí, nízkým sebevědomím a špatnými (studijními) výsledky (in Tice, Baumeister, 1984). Tice a Baumeister zjistili souvislost mezi prokrastinací, výskytem nemoci a zvýšenou mírou prožívaného stresu (Tice, Baumeister, 1984).

Funkční prokrastinaci Ferrari definuje jako odkládání úkolu, které maximalizuje pravděpodobnost jeho úspěšného vykonání. Příkladem může být potřeba prokrastinátora pracovat pod tlakem (Ferrai, in Tice, Baumeister, 1984), přičemž odkládání úkolu vysvětluje jako funkční strategii zvyšující jeho výkonnost. Jiným případem může být potřeba kreativní pauzy, odkladu činnosti na později, který je součástí tvůrčího procesu (Plhánková, 2004). S podporou tohoto přístupu se můžeme setkat např. v některých firmách vyvíjejících informační technologie. Programátorům je umožněna volná pracovní doba a v práci jsou podporováni v "prokrastinačních" aktivitách, což

zlepšuje jejich kreativní schopnosti při vymyšlení funkčních programových kódů. Příkladem může být firma Google, která je známá velkým množstvím rozptýlení (bary, kulečnick, interaktivní hry) instalovaných v kancelářích vývojářů.

Prokrastinace může být dále dělena na situační a rysovou (chronickou) (Lay, 1986, Shouwenburg, 2004, in Gabrhelík, 2008). Situační prokrastinace se týká odsouvání naplánované činnosti, či rozhodnutí v jedné konkrétní situaci. Prokrastinace chronická je zakořeněna v osobnostních rysech daného prokrastinátora a projevuje se dlouhodobě. Výzkumníci se přiklánějí k názoru, že pozitivní dopady prokrastinace jsou možné pouze u situační formy prokrastinačního chování, např. Gabrhelík et al. (2006), nebo Ferrari (1994, in Sliviaková, 2007).

Osobně však navrhuji tento postoj ještě dále zkoumat. Nabízí se totiž otázka, zda může mít funkční prokrastinátor (např. člověk v kreativní profesi) sklony odsouvat povinnosti dlouhodobě. Pokud by byla nalezena souvislost mezi rysovou prokrastinací a kreativitou, mohli bychom identifikovat jedince s prokrastinačními tendencemi, které podporují jejich tvůrčí myšlení? Možnost existence funkční (resp. pozitivní prokrastinace) připouští také výzkumníci Chun Chu a Nam Choi, kteří rozlišují prokrastinaci aktivní a pasivní. Pasivní prokrastinátor je chápán v negativních souvislostech (podobně jako dysfunkční chronický prokrastinátor), zatímco aktivní prokrastinátor vyhledává již zmíněný tlak, pod kterým se mu pracuje lépe. (Sliviaková, 2007)

Výzkumníci také rozlišili prokrastinaci na optimistickou a pesimistickou. Toto dělení týkající se rozdílného emočního prožívání prokrastinačního chování bylo potvrzeno více autory. (McCown a Johnson, 1991, Milgram et al., 1989, in Gabrhelík, 2008) Pesimistický prokrastinátor se odkládáním úkolů trápí a znepokojuje, zatímco optimistický prokrastinátor nikoliv.

3 Následky prokrastinačního chování

Je možno jmenovat řadu negativních následků, které může prokrastinace způsobovat v pracovním prostředí. Důsledky liknavosti nemusí být na první pohled zjevné, zejména pro okolí prokrastinátora. Množství i kvalita vykonané práce může být stejná u liknavých pracovníků i jejich neprokrastinujících kolegů. Rozdíl může být ve zvýšené míře distresu, kterou prokrastinátor prožívá před blížícím se termínem.

Pokud se liknavost odráží na výkonu pracovníka, ať již na množství vykonané práce, či na její kvalitě, je pravděpodobné, že okolí toto zaznamená. Liknavost se však může týkat i pracovně zdatného zaměstnance či manažera, který ale přenáší prokrastinační tendence do jiných oblastí svého života a odsouvá např. osobní život, nebo své záliby.

Následky dysfunkční prokrastinace mohou nabývat nejrůznějších forem, od zdravotních problémů, deprese, zvýšené míry stresu, ztráty příležitostí, apod.

4 Příčiny prokrastinace

V následující části jsou nastíněny některé vybrané příčiny prokrastinačního chování, které sice nevysvětlují individuální rozdíly mezi prokrastinátory v míře a konkrétních podobách liknavosti, ale umožňují do jisté míry jejich reflexi na sobě samém. Hlubší příčiny prokrastinace vycházející z osobnostních dispozic jednotlivce jsou nad rámec této práce.

Otázku, proč lidé prokrastinují, si kladou výzkumníci od doby, kdy se k liknavému chování začalo přistupovat vědecky a prokrastinace se vymezila vůči laicky pojímané lenosti. Lenost můžeme od prokrastinace odlišit motivací dotyčného jednat. Prokrastinátor motivován k činnosti je, nicméně

svůj záměr, či vytyčený úkol odsouvá na později. Líný člověk je zpravidla pro činnost motivován málo, nebo vůbec. Prokrastinátor většinou vyplňuje čas vzniklý odsunem svého záměru jinou aktivitou.

4.1 Prokrastinace jako vyhýbání se zátěži

Prokrastinaci můžeme chápat jako primitivní vyhýbavou strategii zvládnání zátěže. Obecně preferujeme spíše příjemné činnosti nad nepříjemnými. Prokrastinace může představovat relativně snadný způsob, jak se vyhnout nelibým pocitům spojeným s plněním obtížného, nebo nepříjemného úkolu. Odpor k činnosti může představovat příčinu situační prokrastinace (člověk má vykonat konkrétní nepříjemný úkol a místo toho, aby se pustil do jeho plnění se věnuje něčemu jinému.)

Tice a Baumeister popisují prokrastinaci jako sebepodřívající vzorec chování, kdy liknavý člověk preferuje krátkodobé zisky za cenu dlouhodobých ztrát (Tice, Baumeister, 1984). Například při dlouhodobé práci na náročném projektu budu vyhledávat drobná rozptýlení (kontrola sociálních sítí, počítačové hry, odsouvání započetí práce ještě o jeden den apod.)

4.2 Systém přesvědčení o sobě, či o úkolu

Pro ospravedlnění odsouvání povinností na později používáme před jinými i před sebou určitá tvrzení, či systémy přesvědčení o úkolu, či sobě samém, které mohou fungovat jako startéry prokrastinačního chování. Jedná se o obrany a výmluvy, které často doprovází vnímání úkolu jako nepříjemného (Knaus, 2002).

- Mañana rozptýlení - slovo mañana znamená v překladu "neurčitý čas v budoucnosti". Jedná se o přesvědčení, že zítra bude vhodnější čas pro práci, kterou bychom mohli udělat dnes. Pokud máme vykonat nějaký nepříjemný, nebo důležitý úkol, přesvědčíme sami sebe, že je nejlepší ho nechat na později, když budeme mít náladu, inspiraci, nebo když nastanou vhodné podmínky (zpravidla zítra). Jenže hledání vhodných podmínek, nebo čekání na správný stav myslí se bude znova a znova opakovat.
- Obměnou výše uvedeného je přesvědčení o závislosti, či podmíněnosti dvou činností. *Např.: nezačnu pracovat, dokud nebudu mít uklizený stůl. Nepokusím se zažádat o místo, dokud nebudu mít hotový ten a ten kurz.* Prokrastinace se pak může rozšířit i na podmíněnou činnost a závislosti se budou řetězit.
- Jedno z nejzlobnějších přesvědčení je nazýváno *Hlava 22* (Robert-Phelps, 1999). Jedná se o (často iracionální) smyšlené těžce splnitelné podmínky k dosažení cíle. Např. "k dosažení vysněné kariéry potřebuji titul MBA. Na vystudování titulu ale nemám dostatek schopností a inteligence" (Robert-Phelps, 1999) Podobná přesvědčení dokážou odvést pozornost i vůli pracovat od cíle.
- Můžeme zaznamenat tendence přesvědčit různými způsoby sebe sama o tom, že práci není třeba dělat teď, nebo vůbec. Tento jen je popisován jako "*wheeler view*", tedy někdo / něco snažící se nás přesvědčit a zlomit (Knaus, 2002). Myšlenky se objevují zdánlivě samy, i když si uvědomujeme, že práci je třeba vykonat. Jedná se o mentální plevel, který může nabývat různých podob. Od "*nedělej to, nevěnuj se tomu, budeš se cítit špatně a unaveně*" po "*vždyť to nemusíš dělat právě teď, věnuj se něčemu příjemnějšímu*".

4.3 Prokrastinace jako naučené chování

Práce na dlouhodobém úkolu, či projektu bývá rozložena do více částí. Je většinou nutné se jí věnovat opakovaně a postupně zdolat množství dílčích úkolů. Při jednorázovém přerušení, či odsunutí práce na dlouhodobém cíli se neztrácí možnost tohoto cíle dosáhnout. Pokud vytyčený cíl zůstává i po několikanásobném odložení, či vynechání práce stále realizovatelný v nezměněné podobě, hrozí nebezpečí, že se z odkládání stane zvyk (Andreou, in Andreou, 2010). Nashromážděné odklady pak mohou ve výsledku ohrozit výslednou podobu cíle, či způsobit prokrastinujícímu komplikace.

Domnívám se, že k upevnění prokrastinačního chování může rovněž dojít i opačným způsobem, kdy dotyčný pracuje, nicméně postup své činnosti nevnímá a cíl je pro něj zdánlivě stejně vzdálený jako na začátku práce.

Procesy učení mohou ovlivnit prokrastinační návyky i v dlouhodobém horizontu. Prokrastinátor se může naučit, že prokrastinace je vhodnou strategií ke překonání překážek. Pokud odkládá úkoly do poslední chvíle a nezaznamená významnější rozdíl oproti ostatním, kteří neprokrastinují (např. projde mu u vedení firmy, když odevzdá měsíční práci sepsanou za dva večery) může tím své prokrastinační chování upevňovat.

4.4. Zkreslení psychologicky vzdálených událostí

Způsob, kterým vnímáme úkoly a události může výrazně ovlivnit tendence prokrastinovat. Pokud o úkolu, či cíli práce přemýšlíme v abstraktních pojmech, máme podle autorů McCrey a Libermana větší sklony k prokrastinaci, než v případě, kdy je náš způsob přemýšlení ve vztahu k úkolu konkrétní. Např. "*pracuji na podpoře mezinárodního projektu*" je abstraktnější způsob uvažování o činnosti, než "*sepisuji článek o rozsahu deseti normostran, ve kterém popisuji mezinárodní projekt*".

Wallacher a Wegner vypracovali teorii identifikace akce (action - identification theory). Podle této teorie je každá akce vnímána na více úrovních. Nižší úrovně (low-level) se týkají toho, jak je akce konkrétně provedena, vyšší úrovně (high-level) pak vymezují smysl a efekt akce. Podle závěru výzkumu lidé snáz čelí obtížnostem při vykonávání dané akce spíše pokud se soustředí na konkrétnější aspekty (Wallacher, Wegner, 1987).

Co ale způsobí to, že některé úkoly vnímáme konkrétněji a jiné abstraktněji? Podle autorů Libermana a Trope existuje souvislost mezi způsobem vnímání a tzv. psychologickou vzdáleností. "Psychologická vzdálenost je subjektivní zkušenost toho, že něco je blízko, nebo daleko od já, v situaci tady a teď" (Trope, Liberman, 2010). Přímou lidskou zkušeností je pouze tady a teď (tamtéž). Ostatní psychické obsahy jsou zpracovávány formou mentálních reprezentací (místa, události, vzpomínky, plány, předpoklady atd.). (Např. *právě teď se nacházím u psacího stolu a píšu tento text. Za týden mě čekají dvě události ve stejný den. Mám důležitou poradou v práci, po které odjízdim na kurz. Přestože jsou tyto události objektivně v jeden den, subjektivně je vnímám zcela odlišně. Porada je o mnohem "blíže" než odjezd. Má subjektivní psychologická vzdálenost mezi současnou situací a poradou je podstatně menší, než mezi současnou situací a odjezdem na kurz.*

Psychologická vzdálenost ovlivňuje způsob přemýšlení o objektu, či události - čím je událost, či objekt psychologicky vzdálenější, tím ho vnímáme a smýšlíme o něm abstraktněji. Toto zjištění platí podle autorů i naopak - čím abstraktněji o objektu a události smýšlíme, tím je jeho psychologická vzdálenost větší (McCrea, Liberman, Trope, 2008).

V případě dlouhodobých plánů je množství času mezi započítáním práce a jejím dokončením natolik velké, že se dlouhodobý cíl práce může ztrácet za množstvím každodenních povinností a krátkodobějších záměrů. V takovém případě jej vnímáme abstraktněji (jeho psychologická vzdálenost je větší, než u krátkodobých záměrů), což zvyšuje pravděpodobnost prokrastinačního chování.

4.5 Rušivé vlivy okolí

Naše okolí může působit jako zdroj podnětů, které spouštějí prokrastinační chování. I přes snahu vytvořit si optimální pracovní podmínky nás může z činnosti vyrušit řada podnětů z vnější reality a můžeme podlehnout přesvědčení, že události dějící se právě v tuto chvíli jsou neopakovatelné a výjimečné, čímž si zaslouží naši pozornost. (*Např. na internetu probíhá zajímavý online rozhovor s místním politikem, to přeci nemůžu promeškat. Moje práce tady bude i za dvacet minut, ale rozhovor je teď a jen jednou.*)

Termín "chránění cíle" (resp. "goal shielding") se vztahuje ke schopnosti odolávat pokušení přestat pracovat a věnovat se jiným činnostem, ke kterým mohou svádět rozličné podněty z okolí. "Když soustavná práce na úkolu trvá delší dobu, cíl práce musí být upřednostňován a chráněn před jinými stimuly z vnější reality (např. rozrušování, pokoušení jinými aktivitami) a vnitřními (úzkostné pocity, únava, apod.)." (Gollwitzer, 2010, in Anderou, 2010, s. 189).

4.6 Strach z neúspěchu

Prokrastinace se může stát strategií zvládnání strachu a úzkosti z úkolu, jehož nesplnění nám přinese nepříjemnosti. Soustředění se na takový úkol může vyvolávat nepříjemné pocity spojené s myšlenkami na selhání. (*Např. připravuji podkladové materiály na veřejnou prezentaci. Při této činnosti nemohu přestat myslet na to, co se stane, když ztratím nit, nebo se zakotám*). Prokrastinace nám krátkodobě pomůže zaměřit pozornost na něco jiného a tím strach a úzkostné pocity potlačit. Když se k práci vracíme, strach je větší, často spojený s výčitkami svědomí ze promarněného času. Může dojít k tomu, že se posléze znova přikloníme k prokrastinaci a dostaneme se tak do bludného kruhu.

5 Strategie zvládnání prokrastinačního chování

5.1 Strategie malých, transparentních cílů

Proces práce na dlouhodobém úkolu by měl sestávat z dílčích cílů, které jsou plněny postupně. Tento přístup je popisován odborníky na osobní výkon prakticky univerzálně. Jane Burka a Lenory Yuen doporučují v knize "Procrastination: Why You Do It, What To Do About It" stanovovat transparentní, viditelné cíle, které nazývají "behavioral goal". Takovýto cíl by měl splňovat následující charakteristiky: (Burka, Yuen, 1990)

- Cíl by měl být velmi konkrétní a specifický. Častou chybou je způsob přemýšlení o úkolu, který je v našich představách spíše abstraktní a neurčitý, než konkrétní a jasný.
- Cíl by měl být rozložitelný do dílčích kroků, kterým se budeme věnovat postupně. Velké cíle je obtížné vnímat realisticky bez dalšího rozpracování na menší, dílčí cíle. Každý dílčí cíl by měl být jasně vymezený a uzavřený (musí jít poznat, kdy je splněn).

- Cíl by měl být pozorovatelný pro dotyčného i pro ostatní. Je dobré, když je splnění cíle vizuálně představitelné.
- První cíl by měl být splnitelný v pěti minutách. Je důležité najít nejmenší možný cíl, jehož dokončení může být při začátku práce cennou psychologickou berličkou.

5.2 Strategie stanovení odměn a trestů

Dosažení vytyčeného konkrétního cíle je možné podpořit stanovením odměny, či trestu.

- Při vymýšlení odměny je třeba dodržovat následující pravidla:
 - Odměna musí být přiměřená. Nepřiměřená odměna může odvádět pozornost od práce, pokud je příliš velká, či dlouhodobá (*po hodině práce půjdu do kina*). Pokud je příliš malá, nebude nás dostatečně motivovat (*po hodně práce si zajdu udělat čaj*).
 - Odměna se nesmí týkat oblasti, ve které zápasíme s vlastní vůlí. Tam, kde nemáme plnou kontrolu nad svým chováním, zásadně nevybíráme odměnu, ani trest. Pro kuřáka tedy není odměnou cigareta (kterou si dopřeje v každém případě), pro člověka prokrastinujícího u sociálních sítí není vhodným cílem odměnit se facebookem.
 - Odměna by měla být příjemná a měla by zpestřit činnosti, kterým se věnujeme. Např. střídání sezení u počítače se sportem apod. (pokud rádi sportujeme).
- Pokud nám selže metoda odměny, uložíme si rovněž trest, který bude následovat, pokud nedosáhneme vytyčeného cíle. Pravidla pro stanovení trestu stojí na stejných principech, jako u odměny:
 - Trest by měl být nepříjemný, ale v rozumné míře. Příliš nepříjemný, či přísný trest (*např. půjdu uklidit celý byt a umyju všechna okna*) nás bude ohrožovat natolik, že se jím budeme zbytečně zabývat místo práce, na které je třeba pracovat. Navíc riskujeme, že rozšíříme prokrastinační chování i na trest, který v případě nedosažení mezníku odsuneme na později (a tím posílíme své přesvědčení o neporazitelnosti prokrastinace). Totéž platí o příliš dlouhém trestu (*pojedu navštívit příbuzného, kterého nemám rád*).

Pokud zvolíme mírný trest, který nás nebude příliš "ohrožovat" (*půjdu utřít prach na skříní*), může nás situace svádět k podstoupení trestu, namísto k práci.

 - Trest vybíráme z těch činností, kde naše vůle obvykle neselhává (*pokud nenapišu stránku denně, tak vždy večer daruji peníze na charitu*).

5.3 Strategie pětiminutových úseků

Principem této strategie je soustředit se na úkol pouze pět minut, ne déle (Robert-Phelps, 1999). Po uplynutí této doby můžeme nastavit dalších pět minut atd. Každých pět minut je potřeba si uvědomit. Krátké časové úseky umožňují se na práci soustředit a odkládat činnost v rámci krátkého ohraničeného úseku je mnohem těžší, než při představě delší práce.

5.4 Prozkoumání výmluv a obran prokrastinačního chování

Systém výmluv a obran, prostřednictvím kterých ospravedlňujeme, či podněcujeme prokrastinační chování, lze omezit jejich rozpoznáním.

- Prvním krokem k jejich omezení je uvědomit si tyto výmluvy a obrany, nejlépe je verbalizovat (Např. *dnes se mi nechce pracovat, protože je venku dusno a u toho se přeci nedá myslet. Bude lepší začít zítra. Mám ještě spoustu času.*) Je vhodné si tato přesvědčení napsat na papír. Když si argumenty, proč se do práce nepustit sepíšeme, můžeme s nimi vést dialog. (*"Co znamená - mám spoustu času - týden, tři dny? Opravdu se nedá myslet, když je horko?"*)
- Dalším krokem je rozpoznání vzorce výskytu výmluv a obran. Mám tendenci takto smýšlet před začátkem práce, během ní, nebo ke konci? Jsou chvíle, kdy se nepřesvědčuji o tom, že bych měl práci odložit? Je jejich výskyt častější, když se mi daří (*"skvěle, dneska jsem už udělal pořádný pokrok a napsal další část projektu, už toho můžu konečně nechat"*), nebo když práce nejde tak, jak bych chtěl? (*Už u toho sedím dvě hodiny a nemám ani řádku. Vždyť to dneska nemusím dělat, budu se věnovat něčemu příjemnějšímu.*) Pokud zjistíme, kdy se výmluvy a přesvědčení objevují nejčastěji, můžeme jejich výskyt očekávat a tím je oslabit.
- Od některých druhů iracionálních přesvědčení může pomoci změna přístupu k úkolu. Změna se týká orientace na obsah, či práci a orientace na čas. Pokud se naše přesvědčení týká obsahu, nebo práce (*dnes určitě nemá smysl pracovat, zítra se budu cítit mnohem čerstvější a práce mi půjde lépe od ruky*) budeme své cíle orientovat na čas (*ano, dnes nejsem nejčerstvější, ale budu se dnes práci věnovat alespoň 20 minut.*).
- Pokud se přesvědčení týká času (*máš mnoho času, věnuj se raději něčemu příjemnějšímu*) zaměříme se na splnění konkrétního dílčího cíle (*ano, mám dost času, ale před tím, než se půjdu věnovat něčemu jinému ještě napíšu jednu normostranu k naplánovanému projektu.*)

6 Závěr

Prokrastinace je iracionální odsouvání naplánovaných činností na později, které může způsobovat potíže v profesním i osobním životě. Prokrastinace bývá výzkumníky rozlišována na funkční a dysfunkční, situační a chronickou, optimistickou a pesimistickou. Příčiny prokrastinace je možno hledat v potřebě vyhnout se nepříjemným úkolům či zátěži, v naučených vzorcích chování, ve zkresleném vnímání vzdálených událostí, strachu z neúspěchu, v rušivých vlivech okolí a špatné organizaci práce a času. Další příčiny, týkající se především osobnostních charakteristik prokrastinátora jsou nad rámec této práce. Strategie zvládnutí prokrastinace se pak týkají stanovení malých, transparentních cílů, které jsou plněny postupně, systému odměny a trestů, práce v malých časových úsecích a práce se vlastními výmluvami obranami, které mohou podporovat prokrastinační chování.

Prokrastinace má vliv na kvalitu života, psychickou pohodu a výkonnost prokrastinujícího. V případě prokrastinace u zaměstnance, či vedoucího pracovníka také na produktivitu a zisk firmy.

Literatura

- Andreou, Ch. (2010). Coping with Procrastination. In Ch. Anderou, M. D. White (Eds.), *The Thief of Time: philosophical essays on procrastination* (pp. 206-215). Oxford, Oxford University Press.
- Beswick, G., Rothblum, E. D., Mann, L. (1988). Psychological antecedents of student procrastination. *Australian Psychologist*, 23, 207 - 217.
- Burka, J., Yuen, L. M. (1990). *Procrastination: Why You Do It, What To Do About It*. Cambridge, Da capo press.
- Ferrari, J. R. (1994). Dysfunctional procrastination and its relationship with self-esteem, interpersonal dependency, and self-defeating behaviors. *Personality and Individual Differences*, 17, 673-679.
- Gabrhelík, R. (2008). *Akademická prokrastinace: Ověření sebesposuzovací škály, prevalence a příčiny prokrastinace*. Nepublikovaná doktorská dizertace, Masarykova Univerzita, Praha.
- Gabrhelík, R., Vacek, J., Miovský, M. (2006). Prokrastinace: Validizace sebesposuzovací škály na populaci studentů vysokých škol. *Československá psychologie*, 50(4), 361-371.
- Gafni, R., Geri, N. (2010). Time Management: Procrastination Tendency in Individual and Collaborative Tasks. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, volume 5, 115-125.
- Grecco, P. R. (1984). A cognitive-behavioral assessment of problematic academic procrastination: Development of a procrastination self-statement inventory (Doctoral dissertation, California School of Professional Psychology, 1984). *Dissertation Abstracts International*. 46, 640.
- Chun Chu, A. H., & Nam Choi, J. (2005). *Rethinking procrastination: Positive effects of "active" procrastination behavior on attitudes and performance*. *The Journal of Social Psychology*, 145(3), 245-264.
- Knaus, B. (2002). Beat Procrastination Now! [Online]. K dispozici: <http://www.rebtnetwork.org/essays/pro1.html> (říjen 2011)
- MacIntosh, D. (2010). Intransitive Preferences, Vagueness, and the Structure of Procrastination. In Ch. Anderou, M. D. White (Eds.), *The Thief of Time: philosophical essays on procrastination* (pp. 68-86). Oxford, Oxford University Press.
- McCrea, S. M., Liberman, N., Trope, Y., Sherman, S. J. (2008). Construal Level and Procrastination. *Psychological Science*, 19, 1308-1314.
- Perlow, L. A. (1999). The time famine: Toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly*. 44, 57-81.
- Plhánková, A. (2004). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia
- Robert-Phelps, G. (1999). *Working Smarter: Getting More Done with Less Effort, Time and Stress*. London: Thogorod.
- Sliváková, A. (2007). *Akademická prokrastinace ve vztahu k perfekcionismu*. Diplomová práce, Masarykova Univerzita, Brno.
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A Meta Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure. *Psychological Bulletin*, 133(1), 65-94.
- Tice, D. M., Baumeister, R. F. (1984). Longitudinal Study of Procrastination, Performance, Stress, And Health: The Costs and Benefits of Dawdling. *Psychological Science*, Vol 8, No 6, 454-458.
- Trope, Y., Liberman, N. (2010). Construal-Level Theory of Psychological Distance. *Psychological Review*, 117(2), 440-463.
- Van Eerde, W. (2003). Procrastination at Work and Time Management Training. *The Journal of Psychology*, 137(5), 421-434.

Wallacher, R. R., Wegner, D. M., What Do People Think They're Doing? Action Identification and Human Behavior. *Psychological Review*, Vol. 94, No. 1, 3-15.

Kontakt na autora:

Josef Kandrát

Katedra psychologie, Filozofická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci

Vodární 6, 779 00, Olomouc

Česká republika

josef.kundrat@gmail.com

Josef Kandrát je studentem čtvrtého ročníku Psychologie na Univerzitě Palackého v Olomouci. Předmětem jeho studijního zájmu je psychologie vůle a výkonnosti. V současnosti se zabývá strategiemi zvládnání prokrastinačního chování a efektivní práci s informacemi. Mezi jeho další aktivity patří organizování sebezkušenostních zážitkových akcí.

HOW TO LEVERAGE EXPERT AND IMPLICIT KNOWLEDGE FOR BUSINESS SUCCESS

Günter H. HERTEL

Univerzita Palackého Olomouc, Filozofická Fakulta, Katedra Aplikované Ekonomie
Palacký University, Olomouc, Philosophical Faculty, Department of Applied Economics

Annotation: *This paper is based on the author's lectures in "Knowledge Management" at the Palacký University in Olomouc, his industrial research experiences of the development of technologies and technology platforms, technology strategies, corporate quality strategies as well as technology and intellectual property monitoring within a globally acting automotive company on more than 10 years.*

Abstract: *The paper gives impressions on companies' challenges in terms of knowledge and knowledge management (1) from four perspectives: Staff and Co-worker, Customer, Company's Organization, and 3rd Parties. Dealing with the known typology of knowledge the special aspects of expert knowledge are derived (2) for creating new knowledge in companies. Analysing benchmark companies in corporate knowledge management the deficits of their followers are identified and structured. Especially the knowledge flow in-between the "centre" of the company and its "peripheral business units" seem to maintain in a weak maturity. But there is no single answer to manage this challenge (3). In the real business world knowledge management has to be a part of the entire innovation management. Because a significant part of knowledge is not explicit, knowledge management has to identify even implicit and tacit knowledge as inherent attributes of persons and organisations. Two generic methods are investigated and evaluated by literature as well as by industrial projects: Explorative Studies by Questionnaires and Interviews (4).*

Keywords: *Gaps in Knowledge Management in Companies, Knowledge Typology and Expert Knowledge, Knowledge Flows within the company, The 3rd knowledge flow in companies, Knowledge Fairs, Knowledge Management as an embedded part of Innovation Management, Explorative Studies by Questionnaires and Interviews, SWOT-Analysis of Explorative Studies by Questionnaires and Interviews.*

1 Typical Problems with Knowledge Management in Companies

Dealing with professional knowledge management in companies goes not on a modern mainstream. Gaps of knowledge can have fatal consequences even in such companies they have the access to huge knowledge domains. Let's see the typical gaps of knowledge in companies from four perspectives: Company's perspective, Co-worker's, Customer's, and 3rd parties' perspective [1].

1.1 Company's perspective

A typical motto: *'If Daimler would know what Daimler knows'.*

Typical situations:

- A co-worker from the business unit X (BU-X) visits his customer and he has to realize the co-worker from the BU-Y has visited the same customer, yesterday.

- An employee suddenly becomes ill; his representation is only suboptimal in a position to represent him/her, well.
- An employee suddenly leaves his company, taking with all his knowledge.
- The project is complete, meets all expectations to great satisfaction. But the next project was supposed to start yesterday.

Questions learned from these typical situations:

- Sharing and assuring of knowledge is needed.
- Implementing of lessons learned processes is an essential management task.

1.2 Co-worker's perspective

A typical motto: *"Why I should share my knowledge. It makes me insignificant and dispensable"*.

Typical situations:

- 'I am an IT expert; I am satisfied because my colleagues do need me, even my boss.'
- 'To share my knowledge is difficult for me and I have no time for that.'
- 'It is clear for me: My exclusive knowledge is not only an asset for my company but also linked with a risk.'
- 'I am not skilled enough to teach my colleagues. They should make their own experiences; that is more helpful for them and the company.'

Questions learned from these typical situations:

- Are personal knowledge domains welcome or not?
- Does it make sense to create incentives for knowledge sharing?
- Are personal knowledge domains a part of the company's risk management?
- Are learning organizations really possible?

1.3 Customer's perspective

A typical motto: *'In this company there is no single contact partner handling my personal problem'*.

Typical situations:

- The customer has to pass several departments because the customer-relationship task is 'departmentalized'.
- The customer feels him/herself recognized as a buyer, only, not as the 'king'.
- The customer feels annoyed and angry if he/she has to repeat his/her personal data at first, not his/her problems.

Questions learned from these typical situations:

- What to learn from the customer?
- How useful and / or fragile is the glass customer?
- How to focus the problem-solving skills to the customer contact points?

1.4 Third parties' perspective

A typical motto: *'This company is not transparent enough'*.

Typical situations: The company does not use ...

- The social media opportunities in an adequate way.
- A pro-active risk management
- External partners for investigating the organization's history, processes, systems...

- Or this company works in 'dirty surroundings'.

Questions learned from these typical situations:

- How to open which knowledge for 3rd parties? (Society, Regulatory, Authorities, Opinion-Makers, Social Networks, ...)
- How to inform the 3rd party world, pro-actively?
- How to use 3rd parties for the business?

Lessons learned from the typical situations of gaps in Knowledge Management (KM) in companies: KM has to / can be ...

- Navigate within all actors of the company, not only as an internal measurement, but as a business platform communicating with all stakeholders;
- Handle open and hidden knowledge domains, organizational as well personal-based domains;
- Supported by IT but it is not IT. That's why do not give KM in the responsibility of IT experts!

2 Typology of knowledge - Open and Hidden knowledge domains

Questions and lessons we have learned from typical situations in terms of knowledge within companies are covering the types of knowledge and their sources. Because there is no single and simple typology of knowledge we use several perspectives of knowledge concepts (where "concepts" are certain, and hierarchically linked definitions of knowledge terms).

2.1 A-Perspective: Knowledge as the aggregation of data, information and learning process

One has to differentiate between

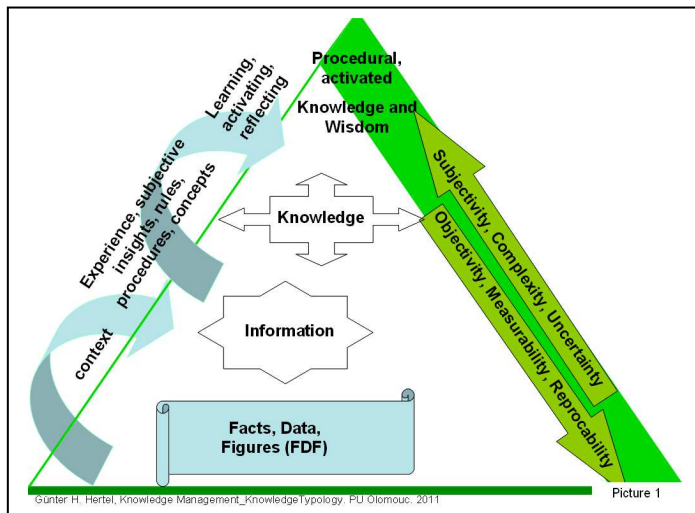
- Facts, Data and Figures (FDF),
- Information (Info) , and
- Knowledge (K)

FDF are obvious and often documented. They can be objective or subjective, but they are quite clear signals.

Information is context-related FDF transmitted by a medium from a transmitter to a receiver. That makes the information fuzzier in comparison with FDF because all the three players can fail: The transmitter, the medium, and the receiver. Think in the old children game "Stille Post" / "Chinese whispers" / "Whispers down the lane"!

Knowledge is using FDF, combined with information and transferring both via a learning process. That's why, Knowledge is result of a learning process, only, in opposite to FDF and information! If knowledge creation is a result of a learning process than knowledge is an embedded non-materialized entity within a brain, normally a human brain, but more and more also discussed in context with artificial intelligence.

But creating knowledge for business is only the first intended step of knowledge management. Because management is decision-making (in a simple, but quite useful definition) knowledge management has to support the convergence from recognized knowledge as called declarative knowledge into procedural knowledge. In a more business language we would say: Bring recognition to activated knowledge!



Using a picture of a pyramid (picture 1) than

- FDF and information occupy the bottom two floors, and
- Declarative, recognized knowledge the third floor, while
- Procedural, activated knowledge determines the top of the pyramid.

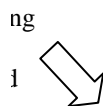
The last step, developing procedural knowledge form a declarative knowledge, is the more important task and company's perspective. From the

individual perspective the transformation from declarative knowledge to wisdom is important.

If the organization had the chance to link both perspectives, it would be ideal for the individual as well as the organizational maturity progress.

From the bottom to the top there are increasing characteristics:

- Subjectivity, Complexity, and Uncertainty to be handle



B-Perspective: Knowledge and Non-Knowledge

The author differentiates between 'knowledge' and 'Non-Knowledge' as two concepts of knowledge domains.

While knowledge has to be divided into

- Well structured versus less structured
- Explicit versus Implicit. Implicit knowledge is usually not codified; it is tacit, difficult to verbalize, collectively shared and that's why not haptic, explicitly.
- Individual versus Collective or Organizational

'Non-Knowledge' is not obvious, really.

The author's perspective of 'Non-Knowledge' is based on his experience in supervising scientific thesis. Often the students, even experts say that anything wouldn't be existing, e.g.

- 'An Adequate model is not existing',
- 'A solving procedure does not exist' etc.

The equation of a non-existent entity is pretty diabolical. To prove an entity as 'a non-existing' one is one of the most difficult approaches in the science - for students and even experts not normally achievable. That's why the author has learned:

- That is fine if I/YOU/WE have developed knowledge (in the sense, defined above).
- That is better to know HOW I/YOU/WE have developed knowledge.
- Additionally, that is a step forward to know I/YOU/WE do not know all.
- It would be excellent if I/YOU/WE would know WHAT I/YOU/WE do not know!!
- Maybe a genius is able to close the "don't know gap".

2.2 Conversion of Knowledge

If we remember the gaps of knowledge management referred in chapter 1 and we know knowledge is more than FDF and information than the business has to manage the transition or conversion processes between the different types of knowledge:

- Use implicit knowledge of individuals and collectives of your own company to form explicit knowledge.
- Identify important implicit knowledge of experts and experienced organizations for your technological and knowledge monitoring process.
- Make your decision-making process transparent by combining both, implicit and explicit knowledge.
- Link the most important knowledge domains to create disruptive innovations.

That's why the business needs the knowledge on knowledge conversion (picture 2):

		TO	
	Know-ledge (K)	Implicit K	Explicit K
from	Implicit K	By Socialization <ul style="list-style-type: none"> • Informal communication • Body language • Learning with less language, but by un-reflected doing and imitating 	By Externalization and Articulation <ul style="list-style-type: none"> • Translating into a manual • Teaching • Self-Reflection • Using metaphors and analogies
	Explicit K	By Internalization <ul style="list-style-type: none"> • Learning by reflected doing and imitating • Self-organized learning and reflection • Systematic studies 	By Combination <ul style="list-style-type: none"> • Formal communication • Formal documentations, e.g. by using a formal Meta-language (like Unified Modelling Language) • Knowledge condensing and crystallization • Synoptic evaluation • Structured Verification and Validation

Picture 2: Conversion of knowledge (structure based on [2], [3], [4], content on the author's experience)

2.3 How does expert knowledge differentiate from "normal" knowledge?

The knowledge of experts differs from the knowledge of "normal" staff (at least in a company) significantly. General speaking, the expert knowledge

- is more complex,
- is using the cyclic conversion of knowledge types, more explicitly,

On the other hand one can not say the expert knowledge

- uses more facts, figures and data or
- is more procedurally and activated oriented.

Nevertheless, expert knowledge uses different sources of knowledge and interacts with his/her knowledge in a different way.

HOW to describe the differences between a 'Normal' Knowledge and an 'Expert Knowledge'? (Picture 3).

BUT, be careful: It is not to recommend approaching the expert's knowledge creation process for the daily life! That makes no sense! Under some conditions it is not suitable, if you think in 'sometimes an expert is not interested in dedicated efficiency' (picture 3).

Particularly, a permanent rethinking, reflecting, reviewing, re-designing processes (RE-X) as a daily life procedure is dangerous! May be, some psychopathic illnesses can be characterized by too much RE-X-Processes of an individual. That's why, the differentiation in-between 'normal' and expert knowledge is not made for dividing the human-kind into better or worse clusters, even an expert in one field is often a 'normal' man in the other fields, and vice versa.

Good news is expert knowledge can exist as externalized knowledge after a certain externalization process. But much of expert knowledge is coded, is implicit, tacit, hidden, and difficult to encode.

We will use the understanding of 'Expert Knowledge' in the chapter 3 and 5 (Consequences) as well.

DIMENSIONS of Knowledge	"NORMAL" Co-Worker	EXPERT	
	Performance	Contextual Performance	Additional Performance
TIME	Presence-driven by <ul style="list-style-type: none"> Actual targets Actual time-tabling 	Future-driven by <ul style="list-style-type: none"> Analysis of past Loop-thinking Special attention on target-knowledge By-passes 	By Reflecting <ul style="list-style-type: none"> Impacts of former activities Learning effects of former activities Targets beyond the border-line
ACTIVITIES	On- and Re-Active <ul style="list-style-type: none"> Active on-demand Active on-daily business tasks Active in more linear operations 	Process-orientation by <ul style="list-style-type: none"> Procedural thinking in planning as well as the execution Option-oriented by <ul style="list-style-type: none"> Active looking for alternatives of strategies, methods, projects, and even of targets Pro-active predictive, pre-emptive, and preventive analysis of strength, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) 	Network-orientation by <ul style="list-style-type: none"> Active communication Pro-active and re-active recognized learning Incorporating concepts into metaphors and developing them by analogies for reducing complexity Using pre-signals (early and weak signals)
	Conditionally oriented by <ul style="list-style-type: none"> WHAT to do Daily-business targets Actual circumstances The effort 	Conditionally oriented by <ul style="list-style-type: none"> Cause-effect / impact-effect-thinking End-of-the-task targets 	Conditionally oriented by <ul style="list-style-type: none"> Optional opportunities Evaluating SWOT's of past and current strategies Using dedicated verification and validation processes Re-defining and adjusting the strategies, even the targets themselves, sometimes and conditionalized.

CONCEPTS of using knowledge	ACTIVE in	PLANNED activities in	REVIEWED pro-activities in
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ WHAT & HOW & in- and on-TIME ➤ Dedicated efficiency and effectivity 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ WHY & WHAT & HOW & WHY NOT (with an alternative target) ➤ Less effort-orientation (that means sometimes with dedicated inefficiency) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ WHY & WHAT & HOW & WHY NOT (with an alternative target) ➤ Dedicated uncertainty-orientation (that means sometimes with try-and-error principles)

Picture 3: “Normal Knowledge” versus “Expert Knowledge”. (The structure is based on [5], [6], [7]; the content is based on the author’s experiences, and expert discussions, e.g. [8], [9])

3 Consequences of types, concepts, and domains of knowledge for the business

We have seen in chapter 1, we should not belittle the challenges of handling and managing knowledge in companies. In chapter 2 we explored the typology of knowledge, and particularly the difference in-between ‘normal’ and expert knowledge.

That’s why; we are confronted with two challenges, at least:

- The availability of figures, data and facts, the flow of information, and the creation process of new knowledge by using explicit and even the most important implicit knowledge (as once more three sub-challenges)
- The operationalibility of experts’ knowledge.

We can only deal with the following three sub-challenges, space-depending of this paper.

3.1 The 3 flows of knowledge in companies

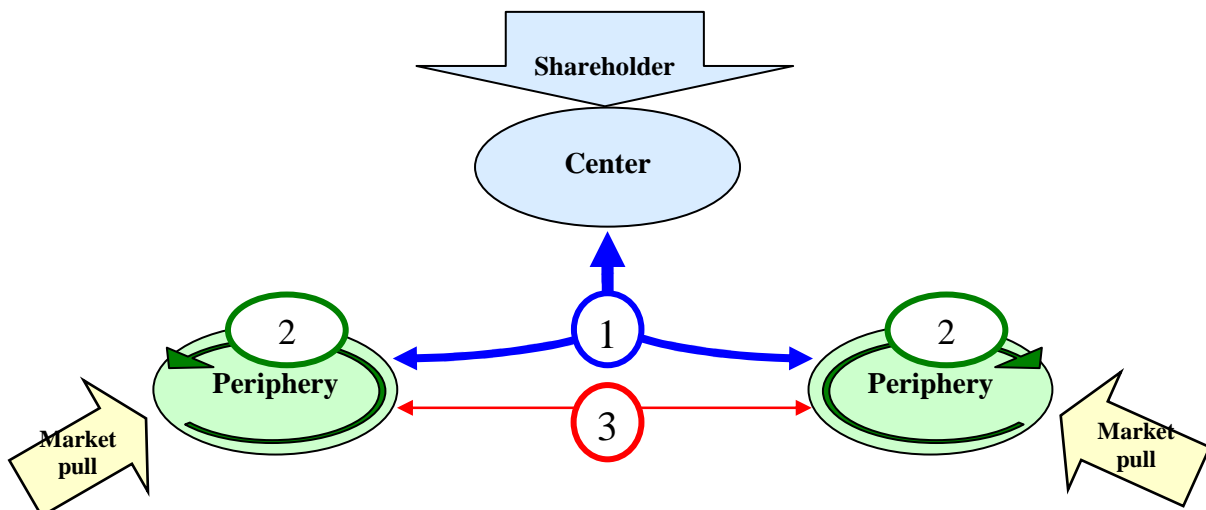
We have seen in chapter 1, we should not belittle the challenges of handling and managing knowledge within a company. At that time, the author was involved in the development of a corporate knowledge managing (KM)-program in a globally acting company [9], typical findings were detected:

- ‘Very advanced globally acting companies staying as a BENCHMARK in KM have aggressive corporate KM-strategies, strong knowledge networks and ongoing successful integration activities. Central KM-organizations and allocated resources are supporting these efforts.
- Explicit Findings of the FOLLOWERS in advanced KM
 - A significant number of high-performing KM-activities within Business unites (BU’s) is already implemented (e.g. Communities of Practice, TechClubs, etc.) with missing central coordination and support.
 - A highly incompatible variety of KM-tools and methods is in use and causes unnecessary technical transfer barriers.
 - Knowledge networking activities across BU’s and regions to share best practices and lessons learned about products, core processes and systems are still weak.
 - Company-internal, BU-overlapping benchmarking processes for cheap-learning are weakly implemented.
- Implicit Findings in FOLLOWER companies:

- Often, conflicts and resistance arised between central decisions (e.g. CEO Council, Technology Council, Corporate Quality Council, Sales and Marketing Council) and local requirements of BU's.
- The acceptance of Knowledge Management by executives as a catalyst for integration throughout the whole company is weak.
- Global Corporate Knowledge Management Sharing Initiatives, managed by internal or external consulting operations, to share experiences about KM methods, tools and systems is not a highly accepted approach.' [9]

The growing dynamics of modern markets have enforced the decentralization of knowledge creation. Therefore, new knowledge flows have to be identified and therefore managed in a step-by-step way [9], [10]:

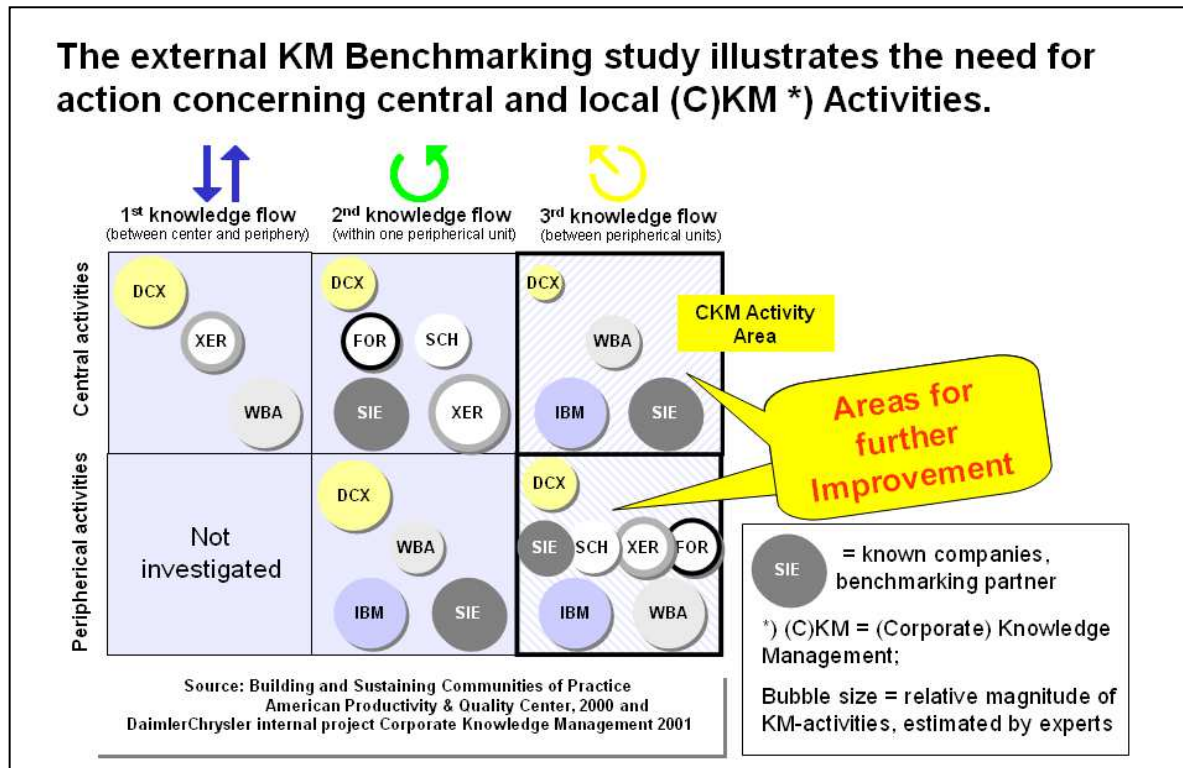
- **The first knowledge flow** ⇕
Driven by shareholders, streams between the centre and the periphery of company: Knowledge flows top-down in the shape of instructions (e.g. Board of Business-decisions), bottom-up in the shape of proposals.
- **The second knowledge flow** ↻
Driven by market requirements, circulates within a business unit: This knowledge is not produced for exchange purposes but for the solution of local problems within a business unit.
- **The third knowledge flow** ⇕
Driven by management, streams between business units: Intended integration benefits can only be leveraged by this knowledge stream. Without significant management attention, this flow remains weak because of its nature! This supporting power for other BU's is not obvious, that's why it needs special attention within the company (picture 4).



Picture 4: "The three corporate knowledge flows" within a company. (Based on [9], [10])

3.2 WHY to earn knowledge from different parts in a company?

The benchmark companies in corporate knowledge management push definitely higher attention to the third knowledge flow \curvearrowright than the follower. But these benchmarks are also in a better competitive



position (picture 5).

Picture 5: "The 3rd knowledge flow" as the area for further improvement of the knowledge management, either by centralized activities or locally initiated and incentivated activities, or even both [10])

That's why the success-creating question is not to implement a better knowledge flow \curvearrowright in-between the peripheral BU's or not. The question is reasoned by the approach of the implementation:

- WHO should have the responsibility for the business,
- WHO could be the facilitator, and
- HOW to initiate the better using of the 3rd knowledge flow \curvearrowright , by an
 - Centralized order or by
 - Centralized initiative and incentive system, and local authorities for execution?

The success-creating answer seems to be (too) simple: 'It depends!'

It depends from the culture of the company. With other words, it depends from the organizational knowledge of the company, often a tacit and mental knowledge within the company, based on implicit knowledge of the intellectual capital.

3.3 HOW to earn knowledge by sharing? By knowledge Fairs!

According to the three identified knowledge flows within a company the management can check the following opportunities for improvement of the company's knowledge management by initiating following benchmark's tools:

Knowledge Fairs for internal 1st parties through improving the 1st knowledge flow ↓↑:

- Foresight Processes in-between the top-management of the whole company
- Executive Strategy Meetings between Strategic Planning Departments (like Corporate Strategy, Corporate M&A, Corporate Business Development) and operational BU's

Knowledge Fairs for internal 1st parties through improving the 2nd knowledge flow ↻:

- Idea Creating Meetings and Brain Storming,
- Internal Interest Group Meetings
- 'Grill-the-Boss'-parties

Knowledge Fairs for internal 2nd parties through improving the 3rd knowledge flow ↻:

- TechClubs of similar technology leaders from different BU's,
- Decision Councils of different BU's,
- Joint Project Reviews and Joint Audits,
- Education Exchange Programs,

Knowledge Fairs for external 3rd parties through improving all three knowledge flows ↓↑ ↻ ↻:

- Customer Fairs and / or Supplier Fair for creating quality and sustainability in cooperation.
- Investor Fairs, Journalistic Fairs, Trade Fairs for earning benefit of reputation;
- Bonding Fairs for the acquisition of the best young professionals.

4 Creating new knowledge by explorative studies using questionnaires and interviews

Both approaches of explorative studies, the approach by using questionnaires as well as by interviews, have the same target, generally:

Use individual and collective implicit or non-public knowledge, particularly, to develop new explicit insights.

Going deeper: The target of using implicit or non-public knowledge can be defined in different ways and for different purposes.

A) DISCOVER tacit information which are often

- not well documented,
- not well-structured,
- Often 'embedded' in persons, contexts, organizations, behavior, properties, actions, decisions.

B) EXPLAIN obvious information by tacit knowledge

- in its context,
- Within the 'embedding' person, context, organization, behavior, properties, actions, decisions.

C) EVALUATE obvious information by tacit knowledge

- in terms of its subjectivity,

- to find plausibility / non-plausibility,
 - To try to quantify.
- D) GRAP complex knowledge as experiences, opinions, contextual-depending decisions in order to
- define hypothesis as assumptions of 'condensed knowledge' and / or
 - Evaluate hypothesis in respect of their credibility.
- E) VERIFY thesis in respect to specifications in terms of
- its correctness,
 - identifying gaps of the thesis,
 - Investigating the migration opportunities and threats of the thesis into actions.
- F) VALIDATE specific results on respect to expectations of stakeholders of a project, product or similar entities.

After clarifying the possible targets for explorative studies by questionnaires and / or by interviews let's go to the different sources of information (chapter 4.1), and than to the methods themselves (chapter 4.2 and 4.3).

4.1 WHY using of questionnaires (ESQ) and interviews (ESI)

Business data and information are based on multiple sources. To use the relevant and reliable information requires the identification of their accessible sources. Some authors differ between

- External and internal information [11], or in terms of using information by journalists [12]
- On the record (the journalist can use both their words and their name), Non-attributable (which means one can use the information, but not the source's name), and Off the record (one cannot use either the information or the source's name), or in terms of the originality
- Primary (original manuscript, documents or records used in preparing a published or unpublished work), Secondary (relies on primary source(s)), and Tertiary (based on secondary sources), and Gray literature (material(s) not available through the usual systems of publication (e.g. books or periodicals) and distribution)" [13], particularly
- Gray Sources as "Information produced on all levels of government, academics, business and industry in electronic and print formats not controlled by commercial publishing i.e. where publishing is not the primary activity of the producing body." [14] or
- Documented (in public or non-public sources) or Non-documented (more business-oriented metrics, preferred by the author for business applications).

Particularly, the non-documented information sources give a huge wealth for creating of new knowledge. They can be found in different worlds [4] such as

- the Nature and existing world ('world #1'),
- Persons, organizations, processes ('world #2'), and
- Artefacts, languages ('world #3').

In terms of business, the worlds #2 and partly #3 are the most important sources for creating new knowledge and their activating process. Especially, if the source has to be attributed as 'non-documented' several techniques for their discovering are possible. From the experience of the author, explorative studies by questionnaires (ESQ) and/or by interviews (ESI) stand for the prototypes of the discovering methods used and usefully in business.

Even more value can be earned by embedding the discovering process into whole innovation process of a company (picture 6)

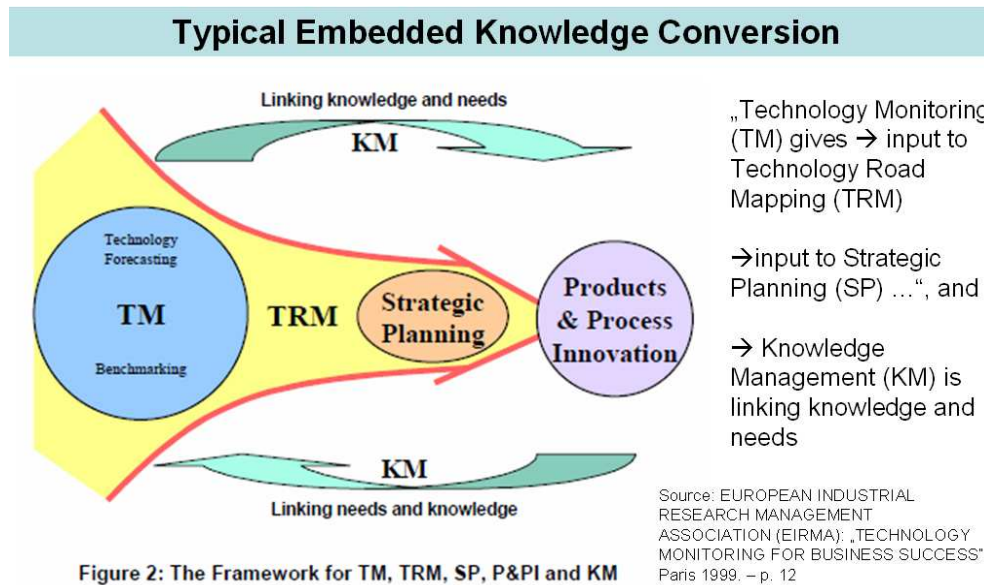


Figure 2: The Framework for TM, TRM, SP, P&PI and KM

➔ „KM is the overarching system to improve the availability of knowledge where it is needed and hence its exploitability. KM provides the framework for TM, TRM, SP and Products & Process Innovation.“ (EIRMA)

Prof. Günter H. Hertel_Combining_Information_to_Knowledge_Palacky-University Olomouc

11 von 11

Picture 6: Knowledge Management as an embedded framework in the innovation management [15], [1].

4.2 Differences in-between ESQ and ESI

If we have to discover implicit knowledge or don-public knowledge, at least, the two generic approaches of explorative studies are useful. Explorative studies by questionnaires and/ or by interviews have several derivatives, can be used in a combinatorial way, sequentially and even synchronously. The user should recognize the differences of both generic methods (picture 7). Connected with these differences these methods have strengths, weaknesses, and opportunities and also threats, the user should recognize (picture 8 and 9).

Dimensions	Explorative Studies (ESx) by	
	Questionnaires (ESQ)	Interviews (ESI)
Design	Designated design of the questionnaire	Interview guideline to be prepared
Format	Closed questionnaire with mostly closed questions: leading questions format,	Logic, suitable and condensed guideline for open questions in a leading question format
Questions	important questions, dichotomous, bipolar questions;	Important blocks of questions, high flexibility in the guideline and for execution

	some open questions possible and useful	Design in a block diagram with loops or/and tie-together points
Scales for answers	Scale for answers to be defined (discrete in YES/NO or more differentiated manner; continuous)	Empty blocks for fast allocation of important statements; Some closed questions additionally possible and useful
Population	Suitable for mass population	Suitable for small sample of population
Result	Completed questionnaire with (may be) additional information	Whole speech or/and important statements or/and additional facts, figures and data and non-structured answers
	The structural quality of the answers is equivalent to the structures of questions: With less structural quality of the questionnaires no good structure of answers!	The structural quality of the answers is significantly depending on the design quality of the interview guideline as well as on the leadership of the interview
	Results can be representative in a statistical sense	Target is not the representitiveness in a statistical sense, but the plausibility and deep dives into cases.
Knowledge Creation Process (generic)	DESIGN → TEST → 'SERIAL PRODUCTION' → ANALYSIS and VISUALIZATION → ACUMULATION of WISDOM → DECISION MAKING / CONVERGE New Knowledge into BUSINESS SUCCESS	
Specific Learning effects	Learning by the design of ESQ and indirectly by analysis of the results	Direct Growth in WISDOM by execution of ESI
Supporting references	[16], [17], [18], [19], [20], [28]	[20], [22], [23]
Example	DELPHI-Report [21] for studying graduate studies using ESQ	1. Interview-Report [24] - a case study on the psychology of entrepreneurs that simulated the experience of launching a start-up. 2. Final Business Report on "Managing of market and capacity cycles within the civilian aircraft manufacturer" within DaimlerBenz Aerospace, 1997. [27]

Picture 7: Explorative Studies by Questionnaires or by Interviews [1]

4.3 SWOT analysis of ESQ and ESI

Explorative Studies by Questionnaires (ESQ)		
Dimensions	STRENGTH	WEAKNESSES
Effort and execution	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relatively cost and time effective, may be also cheaper than ESI ➤ Relatively easy execution by electronically distribution of the questionnaire ➤ Mass distribution possible 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Only a small number of open questions are possible ➤ Sometimes relatively weak customized questions
questions	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Questions can be formulated in a manner with possible clear answers, analyzable in binary metrics. ➤ Short, focused and well understandable questions are possible and needed. ➤ Parts of one questionnaire can be used for different samples of one population. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Because a good question asks for only one dimension (a "bit" of information) one can not discover complex contexts. ➤ Only answers of pre-formulated questions (with the exception of the opportunity of embedded open questions).
results	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quantitative and (semi) automatic analysis of the answers is possible, e.g. analyzing the frequency of evidences, homogeneity of cluster answers, and dependency in-between several answers ➤ Visualization of the analyzed data is relatively easy, e.g. histograms, cluster dendrograms, correlation graphs. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A small response rate can devastate the credibility of the ESQ. ➤ slight changes in the way questions are worded can have a significant impact on how people respond [17] ➤ emotionally loaded or vaguely defined words do confuse the dependences [17]
OPPORTUNITIES		THREATS
Effort and execution	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Follow-ups or Reminders can avoid a small response rate 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ It seems to be easier and more time-efficient than ESI. ➤ But, quality-driven design of ESQ is fundamentally essential.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Use the answers as a pre-study for ESI. 	<p>There are dangers of bias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Difference between

<p>Questions and results</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ One can add open questions in order to verify the closed answers or identify non mentioned topics. ➤ Investigation between several characteristics of respondents (like demographic, educational, position) and the answers researchers. 	<p>respondents and non-respondents, late and early respondents, and</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Different levels of interest in the subject matter can lead to different answers. ➤ Subjective resistance of a sample of respondents is possible.
------------------------------	---	--

Picture 8: SWOT-Analysis of Method 'Explorative Studies by Questionnaires (ESQ)' (based on [16] - [20], [1])

Explorative Studies by Interviews (ESI)		
Dimensions	STRENGTH	WEAKNESSES
Effort and execution	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relatively cost and time consumptive, may be much more than for ESQ ➤ Relatively difficult execution, even in the case of using by electronically recording and or electronically text mining methods (e.g. [25]) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relatively small number interviews ➤ Logic, suitable and condensed guideline for open questions in a leading question format is necessary ➤ Recording of interview Q&A can be exhausting and biasing.
questions	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Behavioral interview format as well as situational-interview formats are possible, even in a synchronous way ➤ Contextual questions and Decision-related questions are possible (for earning procedural knowledge) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ The answers can be multi-dimensional, more complex ➤ Open questions can be answered in strong logically sequences or as a 'pudding stone#. In both cases the interviewer has to identify the messages.
results	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quantitative and (semi) automatic answer analysis is possible, e.g. analyzing the frequency of evidences, homogeneity of cluster answers, and dependency in-between several answers (as in ESQ) ➤ Visualization of the quantitatively analyzed data is relatively easy, e.g. histograms, cluster dendrograms, correlation graphs (as in ESQ) ➤ Additionally, text mining and (social) network analysis can create much more knowledge on the connectivity in-between the interview answers (opinions, statements, explanations) and the interviewees [26] ➤ The deep-dive into cases allows creating knowledge in and from the real world. That means the explained statements are a result 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A small number of interviews can limited the statistical representitiveness ➤ Quantitative analysis of the received statements, explanations, opinions and other answers of the interviewee are quite limited. ➤ The qualitative analysis of the interview results requires multidisciplinary approaches (advanced statistics, data & text mining, social, psychological, processual, entrepreneurial, ...) ➤ The visualization of the results is more complicated, compared with frequency, homogeneity and dependency analysis within ESQ. ➤ The aggregate attribute of the interviewee's statements makes the interpretation much more difficult in comparison of ESQ.

	of an aggregate experience of an interviewee.	
	OPPORTUNITIES	THREATS
Effort and execution	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ESI allows to find deep insights on 'non-knowledge' (see chapter 2.2) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ It seems to be easier than ESQ. ➤ But, quality-driven design of ESI is fundamentally essential, once more.
Questions and results	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Use ESI as a case study for getting knowledge from a deep-dive into the cases and verifying ESQ results. ➤ One can add open questions in order to verify ESQ or identify non mentioned topics. ➤ Investigation between several characteristics of respondents and the answers (as in ESQ) 	<p>There are dangers of bias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Question-dependent bias (too provocative, circle-questions, unprofessionality, ...) ➤ Situation-dependent bias (atmosphere, personal relationship in-between interviewer and interviewee, personal situations of both. <p>Because of non-quantitative analysis ESI seems to have a 'dismal science label'.</p>

Picture 9: SWOT-Analysis of Method 'Explorative Studies by Interview (ESI)' (based on [20] - [28], [1])

5 Conclusion

Closing the gaps in Knowledge Management in companies means its implementation in the 'daily' innovation process for products, processes and the change management of organizations. Being aware of the knowledge typology and their conversion high innovation culture can be supported. Differentiating in-between 'normal' and expert knowledge makes the executive education programs more target-driven.

Explorative knowledge research by questionnaires (ESQ) and interviews (ESI) are powerful methods for innovation as well as changing processes. But their performance can only be executed by clear differentiation of advantages and disadvantages of these methods ESQ and ESI, respectively.

Literature

- [1] Hertel, G.H.: *Learning & Teaching Targets of the lectures in Knowledge Management at Palacký University, Summer Term, 2011*. Palacký University, Olomouc, Philosophical Faculty; Department of Applied Economics (DAE/KAE). 2011. http://www.kae.cz/wp-content/uploads/2011/10/111001_GHH_Disposition_LearningTeachingTargets_KM_PU_Summer2011_ext.-pdf.pdf; based on the author's experience of Knowledge Management within DaimlerChrysler 1996-2006.
- [2] Polanyi, M. (1958): „*Personal Knowledge*, Chicago“. In: The University of Chicago Press. 442 pages | © 1958. <http://www.press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/P/bo3628989.html>.

- [3] Nonaka, I. (1994): „*A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*“. Organization Science (1994). Volume: 5, Issue: 1, Publisher: JSTOR, Pages: 14-37. In: <http://www.mendeley.com/research/dynamic-theory-organizational-knowledge-creation-1/>.
- [4] Popper, K. (1946): „*The open society and its enemy.*“ Complete: Volumes I and II 1962. Fifth edition (revised) 1966-X; ISBN 0-691-01968-1, 0-691-0197. Available in: <http://www.scribd.com/doc/11920263/Karl-Popper-Open-Society-and-Its-Enemies>.
- [5] Wynne, B. E. (2004): „*May the sheep safely graze? A reflexive view of the expert-lay knowledge divide.*“ In: Sage (publ.): „*Risk Environment and Modernity Towards a New Ecology.*“ pp. 44-83. Lancaster E-Prints (UK).
- [6] Michalski, R.S. and Chilauski, R.L. (1980): „*Knowledge acquisition by encoding expert rules versus computer induction from examples: A case Study involving soybean pathology.*“ In: Int. Journal Man-Machine Studies (1980)12. pp. 63-87. available in: <http://www.mli.gmu.edu/papers/79-80/80-06.pdf>.
- [7] Wegner, D.M (1995): „*Computer Network Model of Human Transactive Memory.*“ In: Social Condition Vol.13, 3, pp. 319-339. Available in: <http://www.wjh.harvard.edu/~wegner/pdfs/Wegner%20Computer%20Network%20Model%201995.pdf>.
- [8] Discussions with Prof.(em.) Dr. phil. habil, Dr. phil. h.c (mult) Winfried Hacker, Dresden. Technische Universität Dresden. Arbeitsgruppe „Wissen-Denken-Handeln“ des Fachbereichs Psychologie der Technischen Universität Dresden (Working Group „Knowledge-Thinking-Acting“ of the Department of Psychology)
- [9] „*DaimlerChrysler Corporate Knowledge Management*“ (2001). The paper of Corporate Knowledge Management (CKM), prepared for the decision of the DaimlerChrysler Board of Management, Stuttgart. March 20th, 2001; the author - incorporated as a member of the steering committee of CKM (DaimlerChrysler intern).
- [10] APQC (2000): „*Building and sustaining communities of practice*“: final report. APQC International Benchmarking Clearinghouse, American Productivity & Quality Center. 2000
- [11] Tutor2You: „*Information Sources*“. In: http://tutor2u.net/business/ict/intro_information_sources.htm; accessed 111024.
- [12] The News Manual: „*Sources of information - chapter 59*“. In: http://www.thenewsmanual.net/Manuals%20Volume%203/volume3_59.htm; accessed 111024

- [13] Information Sources (2005): „*Primary, Secondary, and Tertiary Sources, and Gray literature*“. Florida Gulf Coast University Library Services. In: http://library.fgcu.edu/RSD/Instruction/handouts/handout-primary_secondary.pdf; accessed 111024
- [14] Farace, D (2011): „*What the Future holds in Store for GreyNet International*“. Business Report 2011. In: TextRelease/GreyNet; Grey Literature Network Service. http://www.greynet.org/images/Business_Report_2011.pdf and <http://www.greynet.org/greynethome/aboutgreynet.html>; accessed 111024
- [15] EIRMA (1999): „*Technology Monitoring for business success*“. European Industrial Research Management Association, EWG55. see http://212.43.220.20/f3/cmeps_index.php?page=orderpubs.
- [16] *Questionnaire Design*. In: http://www.cc.gatech.edu/classes/cs6751_97_winter/Topics/quest-design/; accessed 111024
- [17] Walonik, D. (2010): „*A Selection from Survival Statistics*.“ In: StatPac, Inc., 8609 Lyndale Ave. S. #209A, Bloomington, MN 55420. <http://www.statpac.com/surveys/>; accessed 111024
- [18] „*Sample Questionnaire*“. In: <http://www.samplequestionnaire.com/>; accessed 111024
- [19] Kaden, B. (2007): „*Guidelines for Writing an Effective Questionnaire*“. In: http://www.customerthink.com/blog/guidelines_writing_effective_questionnaire; accessed 110816
- [20] „*European Guide to good Practice in Knowledge Management*“ - CWA 14924-x (x= part 1 - 5). - In:
 Part 1: <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-01-2004-Mar.pdf>;
 Part 2: <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-02-2004-Mar.pdf>;
 Part 3: <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-03-2004-Mar.pdf>;
 Part 4: <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-04-2004-Mar.pdf>;
 Part 5: <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-05-2004-Mar.pdf>;
- [21] Skulmoski, G.J.; Hartman, F.T. and Krahn, J. (2007): „*The Delphi Method for Graduate Research*“. In: Journal of Information Technology Education (2007), No 6, pp. 1-21. <http://www.jite.org/documents/Vol6/JITEv6p001-021Skulmoski212.pdf>; accessed 111024
- [22] Willis, G.B. (1999): „*Cognitive Interviewing: A “How To” Guide*“; 1999_Willis_Cognitive_Interview-Techniques.pdf; Research Triangle Institute, University of North Carolina/US. In: <http://appliedresearch.cancer.gov/areas/cognitive/interview.pdf>; accessed 110816

- [23] *Structural_Interviews_Guidelines_by_US-Office-of-PersonalMgmt.pdf* (2008). In: <https://apps.opm.gov/ADT/ContentFiles/SIGuide09.08.08.pdf>; accessed 110816
- [24] *“Saras Sarasvathy's Full Case Study and Questions”*. In: FOLLOW INC. MAGAZINE. In: <http://www.inc.com/magazine/20110201/entrepreneurship-interview-and-business-case-study.html>; accessed 111024
- [25] Semi-automatic indexing for quality-conscious indexers and authors. <http://www.texyz.com/textextract/index.htm>.
- [26] Fischer, M.M., Fröhlich, J.(ed.) (2001): *“Knowledge, complexity, and innovation systems”*. Springer-Verlag, 2001. pp.477.
- [27] Böhm, J, Hertel, G.H. and Porth, W. (1997): *“Managing of market and capacity cycles within the civilian aircraft manufacturer”*. DaimlerBenz AG Stuttgart and DaimlerBenz Aerospace Hamburg. Executive Education Program. Final Report, Hamburg, 23.09.1997 (internal, only, but demonstrated and explained in [1]).
- [28] Hertel, G. et al. (1995): *“Qualitätssicherung in Dienstleistungsprozessen. Theoretische Grundlagen für die strategische Planung von Qualitätszielen im Dienstleistungsbereich.”* Forschungsbericht. FQS-DGQ-Schriftenreihe 85-04. Beuth-Verlag Frankfurt/Main, Berlin u.a. Dez. 1995. pp.313. (ISBN 3-410-32871-8)

Authors' contact information:

Title, name, surname, title: Günter H. Hertel, Ordentlicher Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. (habilitatus)

Affiliation: Department of Applied Economics, Philosophical Faculty, Palacký University, Olomouc/

Czech Republic, and "Studium Fundamentale" at Dresden University of Technology, and

Ingenieurbüro Prof. Hertel (IBH) in Dresden, Germany

Street address: *Křížkovského 12,*

Post code and municipality: *CZ-771 80 Olomouc*

Country: Czech Republic

email: Gunter.Hertel@upol.cz and Guenter.H.Hertel_IBH@web.de

www.kae.upol.cz; [http://tu-](http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/zentrale_einrichtungen/mez/kompetenzschule)

[dresden.de/die_tu_dresden/zentrale_einrichtungen/mez/kompetenzschule](http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/zentrale_einrichtungen/mez/kompetenzschule)

The Department of Applied Economics of Palacky University, Olomouc presented the international scientific conference

Knowledge for Market Use

New Generation of Workers

Social Media Knowledge Workers – Generation Y

The Conference took place on November 24.-25. 2011 in Olomouc, Czech Republic

The conference was held under the auspices of

The Dean of the Faculty of Arts of Palacky University doc. PhDr. Jiří Lach, Ph.D., M.A.,

and

Director of the Olomouc District Chamber of Commerce Ing. Bořivoj Minář

Jmenný rejstřík

BAČÍK Petr
BAZSOVÁ Blanka
BELLOVÁ Jana
BENDOVIÁ Klára
BLAŠKO Rudolf
BLAŠKOVÁ Martina
BLAŽEK Ladislav
BLAŽKOVÁ Kristýna
BOHANESOVÁ Eva
BOTEK Marek
BRIZGALOVÁ Lenka
BRUNECKIENE Jurgita
ČADÍK Jindřich
ČERNÝ Matej
ČERVENKA Michal
ČIDEROVÁ Denisa
ČUBÁKOVÁ Tereza
DAGILIENÉ Lina
DAŇOVÁ Monika
DOLEŽALOVÁ Antonie
DRAHOKOUPIL Josef
DRASTICH Martin
DUFINEC Imrich
FABIANOVÁ Jana
FIFEKOVÁ Elena
FITTOVÁ Lenka
FUKSOVÁ Irena
GAVUROVÁ Beáta
GERŠLOVÁ Jana
GIŽIENÉ Vilda
GLOVA Jozef
GRANJA Monika
GROSSOVÁ Marie Emilie
GUZAVICIUS Andrius
HERETIK Anton
HERTEL Günter H.
HLAVÁČEK Karel
HORÁK Roman
HOUDEK Petr
HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ Kateřina
CHECA Fernando
CHODASOVÁ Zuzana
CHYTILOVÁ Ekaterina

JACKOVÁ Anna
JANÁČKOVÁ Hana
JANEKOVÁ Jaroslava
JANKELOVÁ Nadežda
JUNKOVÁ Dana
JURÁSKOVÁ Kamila
JUROVÁ Marie
KARAS Michal
KHITILOVA Ekaterina
KLAPALOVÁ Alena
KLÍMOVÁ Viktorie
KLVAČ Jiří
KODEROVÁ Jitka
KOLIŠ Karel
KONIARIKOVÁ Sandra
KOŤÁTKOVÁ STRÁNSKÁ Pavla
KOUBA Tomáš
KRÁČMAROVÁ Lucie
KRBÁLEK Pavel
KRČ Miroslav
KRENAR Petr
KRUSINSKAS Rytis
KUBÁTOVÁ Jaroslava
KUNDRÁT Josef
LAUKO Radim
LECZYKIEWICZ Tadeusz
LEMROVÁ Soňa
LINHARTOVÁ Marie
LOCHMANOVÁ Ludmila
LOKAJ Aleš
MACOURKOVÁ Michaela
MÁČE Jan
MASTNÝ Jan
MATOŠKOVÁ Jana
Mazalová Veronika
MIŠÚN Juraj
MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ Ivana
MLÁDKOVÁ Ludmila
MLS Karel
MOLNÁR Zdeněk
NOŽIČKA Jiří
NÝVLT Vladimír
PALEKIENĚ Oksana
PAULIČKOVÁ Alena
PIROŽEK Petr

POCHYLA Martin
POLČÁKOVÁ Martina
PORVAZNÍK Ján
POSPÍŠIL Richard
POSPÍŠIL Roman
POSPÍŠIL Václav
PRIEČKOVÁ Katarína
PROCHÁZKOVÁ Nela
PUCHINGER Zdeněk
RAŠTICOVÁ Martina
REMEŇOVÁ Katarína
RÖSSLER Miroslav
ROZVADSKÝ GUGOVÁ Gabriela
RŮŽIČKOVÁ Kamila
RYŠÁNKOVÁ Štěpánka
ŘEZNÍK Jiří
ŘÍHOVÁ Vladimíra
SALADIENÉ Violeta
SEDLÁKOVÁ Barbora
SENICHEV Valery
SCHOŘOVÁ Lenka
SIMANAVIČIENĚ Žaneta
SIMANAVIČIUS Artūras
SLANINOVÁ Kateřina
SLAVÍČKOVÁ Pavla
SNIEŠKA Vytautas
SPÁČILOVÁ Lenka
STRNADOVÁ Michala
SUCHÁNEK Petr
SZABO Ľuboslav
ŠEBEN Zoltán
ŠEBESTOVÁ Jarmila
ŠEDOVÁ Hana
ŠPERKA Roman
ŠUCHA Matúš
ŠUPINA Tomáš
ŠVUBOVÁ Jana
TOMAŠTÍK Marek
VACEK Miloš
VALIGUROVÁ Tatiana
VAVEROVÁ Lucie
VÁVROVÁ Zuzana
VIRVILAITĚ Regina
VLČEK Josef
VOLESKÁ Monika

VRBOVÁ Lucie
VYMĚTAL Dominik
ZALGIRYTE Lina
ZAPLETALOVÁ Šárka
ZLÁMAL Jaroslav
ŽÁK Štefan
ŽÍTEK Vladimír

Věcný rejstřík

A

aktivity	
zahraniční podnikatelské	612, n.
Analýza	3, n.
Angažovanost	443, n.
aplikace	
znalostí	94, n.
teoretických znalosti v praxi	464, n.
Austrálie	784, n.
Avatar	175, n.; 775, n.

B

Behaviour	
consumer impulsive purchase	50, n.
benchmarking	354, n.
Bydlení	
Sociální	32, n.

C

Capital	
Human	213, n.
Intellectual	316, n.
Intellectual of city	316, n.
Intellectual balance index	316, n.
Cíl	
Inflační	229, n.
Competitiveness	
Corporate	276, n.
Regional	276, n.
competition	
imperfect	331, n.
Competence	
Holistic	718, n.
Controlling	751, n.
Orientácia	751, n.
CPI	229, n.
CRM	413, n.
Cronbachovo Alfa	13, n.

Č

Čína	533, n.
------	---------

D

Daně		250, n.
Dáta		194, n.
Dávky		
	Sociální	250, n.
Deficit		65, n.
Deflace		695, n.
Dějiny		
	Hospodářské	768, n.
Delicious		676, n.
development		
	regional	276, n.
Digitalizace		768, n.
dluh		
	veřejný	146, n.
dobrovolnictví		
	firemní	114, n.
dohody		
	Mediační	324, n.
	Vykonatelnost mediační	324, n.

E

Education		
ekonomie		504, n.
	market driven	331, n.
	behaviorální	553, n.
Ekonomika		
	Veřejná	65, n.
	Kreativní	79, n.
	Znalostná	663, n.; 865, n.
e-learning		122, n.; 480, n.
eMotion		775, n.
euro		856, n.

F

Facebook		413, n.; 620, n.
Faktory		
	měkké	488, n.
	kritické úspěchu	496, n.
	viscerální při rozhodování	222, n.
	competitiveness	276, n.
Finance		101, n.
	Veřejné	65, n.

Firma		
	Svobodná	169, n.
Fond		
	Bytový	32, n.
Forma		
	Právní	471, n.
	Konvertná	809, n.

G

Gender		139, n.
generace Y		114, n.
Gramotnost		
	Finanční	101, n.; 106, n. 152, n.
Growth		
	Economic	276, n.

H

Heuristiky		
	Informační	222, n.
Hodnocení		162, n.
Hospodářství		
	Národní	504, n.
hra		169, n.

I

identita		
	Virtuální	175, n.
Impulses		
	Pure	50, n.
index		
	konkurenceschopnosti	809, n.
inflace		229, n.
	cílování	229, n.
Informací		194, n.
	Bezpečnost	824, n.
inovace		203, n.; 877, n.
institutions		
	decision making	331, n.
integrace		
	evropská	89, n.
internacionalizácia		612, n.; 760, n.
investments		

in high education	213, n.
Intuícia	553, n.
Intranet 2.0	620, n.
Iracionalita	169, n.

K

Kapacit	
řízení pracovních	419, n.
knihovna	768, n.
Knowledge	718, n.
Kompetencie	740, n.
kompetentnost	
manažerská	268, n.
Komunikace	413, n.; 638, n.
on-line	620, n.
koncese	471, n.
konkurenceschopnost	496, n.
Kreativita	397, n.
kriminalita	
hospodářská	597, n.
kritéria	
konvergenční	856, n.
krize	628, n.; 831, n.
finanční	152, n.; 784, n.; 856, n.
hospodářská	597, n.; 684, n.
Křivka	
Lafferova	451, n.
kultura	
projektová	496, n.
kurzy	
měnové	784, n.
kvalifikace	371, n.

L

Leadership	
Diverzitní	79, n.
Léčba	844, n.
Likvidita	3, n.
Ukazatelé	3, n.
Lojalita	443, n.
Lobbing	287, n.

M

Management	718, n.
------------	---------

Diverzitní	79, n.
Knowledge	122, n.; 344, n.; 488, n.
supply chain	344, n.
strategický	354, n.
znalostní	381, n.; 419, n.; 464, n.; 711, n.
human resources	580, n.
Talent	580, n.
talent strategy	580, n.
talent programmes	580, n.
Risk	794, n.
manažer	
bezpečnostní	371, n.
manufacture	344, n.
mapping	
knowledge	389, n.
mapy	
myšlenkové	381, n.
mind	389, n.
topic	389, n.
marketing	
Spotřebitelský	239, n.
Materialismus	256, n.
Media	
Social	72, n.; 569, n.
Mediace	324, n.
výhody a nevýhody	324, n.
předmět	324, n.
Mediátor	324, n.
měna	695, n.
společná	89, n.
metody	480, n.
Minerva 2	663, n.
místo	
Jednotné inkasní	
Mobilita	760, n.
Model	
Faktorový	20, n.
Kompetenčný	268, n.
Mentální	371, n.
Motivace	256, n.; 338, n.
Multiplikovanie	194, n.
myšlení	
koncepční	403, n.

ekonomické 768, n.

N

Nákladů
 Snižování 837, n.
nástroje
 softwarové 381, n.
nerovnováha
 Vnější 533, n.
 Globální 533, n.
Nestabilita
 Finanční 146, n.
Neuroekonomie 222, n.
neurověda
 organizační 222, n.
network(ing) 569, n.; 760, n.
nezaměstnanost 684, n.; 702, n.

O

Občan 106, n.
obchod
 zahraniční 784, n.
Oddanost 443, n.
oddělení
 osobní 628, n.
odlišnosti 525, n.
Odluka
 Měnová 695, n.
Odměna 256, n.
 Mediátora 324, n.
open-source 818, n.
organizace 381, n.
 výkonnost 354, n.
 příspěvková 471, n.
 nestátní neziskové 669, n.
Osobnost
 Podnikatelská 203, n.

P

Peníze 256, n.
Plátce 250, n.
Podnikatelé 525, n.
podnik 480, n.
 nevýrobní 419, n.; 837, n.

řízení	488, n.
malé a střední	612, n.
Pojistné	250, n.
Policy	
European Union/EU	569, n.
politika	
bytová	32, n.
fiskální	57, n.
obranná průmyslová	428, n.
kulturní	471, n.
měnová	695, n.
položky	
opravné	831, n.
poptávky	
individualizace	187, n.
portál	818, n.
Potenciál	
Kreativní	397, n.
Použivatel	638, n.
pozornost	
omezená	222, n.
práce	
Znalostní management	837, n.
výrobní faktor	837, n.
Pracovník	
Znalostní	94, n.; 338, n.; 802, n.
Právo	
Daňové	134, n.
princípy daňového	134, n.
zásady daňového	134, n.
praxe	
Odborné	436, n.
Predikcia	20, n.
priemer	
aritmetický	809, n.
produktivita	884, n.
produkt	
destinace	187, n.
profily	
kreativní	397, n.
prokrastinace	884, n.
Prostředí	

Bezpečnostní	403, n.
kreativní pracovní	397, n.
pracovní	844, n.
Prostředky	
Motivační	338, n.
Příběh	711, n.
příjmy	702, n.
veřejné	146, n.
psychologie	553, n.
prodeje	562, n.
Purchases	
Unplanned	50, n.

Q

QUEST	194, n.
Quora	676, n.

R

Racionalita	169, n.
rate	
of return	213, n.
referent	
osobní	628, n.
reforma	
měnová	695, n.
regresia	
lineárna	20, n.
regulace	287, n.
finanční	146, n.
Reliabilita	13, n..
renty	
dobývání	287, n.
riadenie	
strategické	194, n.
riziko	597, n.
<i>ROBOTIZMUS</i>	604, n.
Rozhodovanie	194, n.; 553, n.
Multikriteriálne	354, n.
Rozptyl	13, n.
růst	
ekonomický	79, n.
Hospodářský	684, n.

Ř

řízení

Finanční	57, n.
Controllingové	57, n.
Projektové	488, n.
Dobrovolné	324, n.

S

Sadzy

modelovanie úrokových	20, n.
sebereflexe	371, n.
Second Life	175, n.; 413, n.; 775, n.
seeking	
rent	331, n.
sektor	
bankovní	831, n.
schopnosť	
konkurenčná	663, n.
sites	
web	72, n.
Skype	413, n.
Sociální	
Sítě	413, n.; 620, n.; 669, n.; 676, n.
Spojené státy americké	533, n.
společnosti	106, n.
nadmárodní	877, n.
<i>spotřeba</i>	<i>702, n.</i>
spotřebitel	562, n.
strategie	106, n.; 740, n.
zvládání	884, n.
stromy	
rozhodovacie	194, n.
střediska	
ve zdravotnictví	291, n.
studie	
případová	464, n.
studium	
doktorské	865, n.
<i>SYNDROM</i>	
<i>BURNT OUT</i>	<i>604, n.</i>
<i>BORE OUT</i>	<i>604, n.</i>

system	
státní pokladny	57, n.
Integrovaný	57, n.
Multiagent	122, n.
CRM	413, n.
podnikový informačný	751, n.
managementu bezpečnosti informací	824, n.

Š

šetření	
empirické	877, n.
škola	
základní a střední	106, n.
Neuniverzitní vysoké	436, n.

T

Tolerance	79, n.
tourism	
potential	734, n.
Arriving	734, n.
Sector	734, n.
TPV2000	464, n.
Trends	
of Development	718, n.
trhy	
finanční	146, n.
peněžní	152, n.
kapitálový	152, n.
práce	139, n.; 436, n.
genderová segregace práce	139, n.
triky	
při prodeji	562, n.
tvorba	
a realizácia stratégie	740, n.
Tým	
kreativně myslící	397, n.
Virtuální	654, n.; 775, n.
typy	
integračních seskupení	89, n.
rizik	794, n.
Twitter	413, n.

U

Učebnice	504, n.
účetnictví	
správní jednoduché	542, n.
kamerální	542, n.
manažerské	293, n.
jednoduché kupecké	542, n.
podvojně	542, n.
úroveň	
<i>životní</i>	702, n.
úspěch	525, n.

V

Vazba	
360 stupňová zpětná	162, n.
vlastnictví	
předmětu leasingu	302, n.
vůdcovství	
manažerské	802, n.
Výdaje	702, n.
veřejné	146, n.
výkon	884, n.
výnos	
daňový	451, n.
výpočet	
leasingové splátky	302, n.
výroba	
štíhlá	809, n.
zbrojní	428, n.
znaky zbrojní	428, n.
vývoj	844, n.;
HDP	684, n.
Morální	169, n.
predikce ekonomického	684, n.
ekonomický	684, n.
vzdělávání	101, n. ; 106, n.; 162, n.; 480, n.
vysokoškolské	464, n.
výzkum a vývoj	865, n.

W

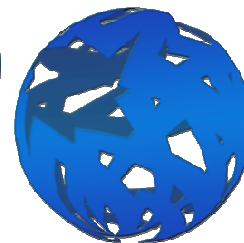
Webstránka	818, n.
WORKOHOLIZMUS	604, n.; 844, n.

Z

Zákon	
o mediaci	324, n.
zaměstnanci	256, n.
zdanění	
míra	451, n.
zdravotnictví	293, n.
zdroje	
lidské	403, n.
Zkouška	
Psychotechnická	628, n.
změny	
řízení	488, n.
značka	203, n.
Znalost	114, n.; 612, n.; 740, n.; 802, n.; 877, n.
Sdílení	654, n.
bariéry sdílení	654, n.
podpora sdílení	654, n.
klíčové faktory úspěchu sdílení	654, n.
řízení	676, n.
tacitní	711, n.
způsobilost	
Odborná mediátora	324, n.
Zrelost	
Sociální	268, n.
Zvyklosti	525, n.

Filozofická fakulta Univerzity Palackého
Katedra aplikované ekonomie

Znalosti pro tržní praxi 2011



Nová generace pracovníků (Generace Y)

Sborník z mezinárodní vědecké konference

Znalosti pro tržní praxi

Nová generace pracovníků – Social Media Knowledge Workers (Generation Y)

Konané ve dnech 24. a 25. listopadu 2011 v Olomouci

Editoři:

PhDr. Klára Bendová

Lucie Vavrysová

Sazba a grafický design

Kateřina Manková

Bc. Vojtěch Duda

Příspěvky ve sborníku neprošly jazykovou korekturou a bylo respektováno formální zpracování příspěvku od autora.

Vydala:

Societas Scientiarum Olomucensis II.

vznik:17.9.2009

IČO: 22835105

Křížkovského 10, Olomouc

Olomouc 2011

Vydání 1.

ISBN: 978-80-87533-02-4