



Univerzita Palackého
v Olomouci



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

**Znalosti pro tržní praxi 2014: *Média a komunikace
v 21. století***

**Knowledge for Market Use 2014: *Media and
Communication in the 21st Century***

Sborník z mezinárodní vědecké konference,
konané 11. – 12. září 2014 v Olomouci.

Pavla Slavíčková (ed.)

Olomouc 2014
ISBN: 978-80-87533-07-9



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Inovace výuky ekonomických disciplín na Univerzitě Palackého a její propojení s praxí
CZ.1.07/2.2.00/28.0027

Konference se konala ve dnech 11. a 12. září 2014 v Olomouci pod záštitou děkana Filozofické fakulty Univerzity Palackého doc. PhDr. Jiřího Lacha, Ph.D., M.A.

Editor:

Mgr. Pavla Slavíčková, Ph.D.

Recenzenti:

Doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D.

Doc. Mgr. Roman Jašek, Ph.D.

Doc. Ing. Miloslava Chovancová, CSc.

Vědecký výbor:

Prof. Heli C. Wang, Singapore Management University

Prof Dr Eddie Fisher, Ph.D., M.Sc., Honorary Fellow of the APM, Palacky University, Olomouc,

Universidad de Oriente, Faculty of Social Sciences, Santiago de Cuba, Project Management and Social Sciences, ACSA, Brno, Czech Republic

Aux. Prof. Yorkys Santana González, MSc., Universidad de Oriente, Santiago de Cuba

Prof. Serghei Margulescu, Ph.D., Faculty of Economic Sciences, Nicolae Titulescu University, Bucharest, Romania

Prof. PhDr. Jana Geršlová, CSc., EkF VŠB - TU Ostrava, FF UP v Olomouci

Doc. Ing. Mária Dzurová, Ph.D., Ekonomická univerzita v Bratislavě

Ing. Pavol Budaj, Ph.D., Katolícka univerzita v Ružomberoku

Doc. Ing. Dušan Vaněk, Ph.D., externí expert Ministerstva financí ČR

Doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D., Unicorn College, s.r.o. Praha

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

doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D., Provozně ekonomická fakulta MU v Brně

Doc. JUDr. Ludmila Lochmanová, Ph.D., PF UP v Olomouci

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D., FF UP v Olomouci

Doc. Ing. Richard Pospíšil, Ph.D., FF UP v Olomouci

Ass. Prof. Radoslaw Walczak, Ph.D., Opole University, Institute of Psychology

Obsah

Obsah.....	3
Předmluva	7
Úvodní slovo: Proměny obsahu a perspektiva tištěných médií Petr HONZEJK	8
Úvodní slovo: Komunikace jako /velmi/ sociální jednání Miroslav ZELINSKÝ	11
A COMPARATIVE STUDY OF HEALTH DELIVERY SYSTEMS IN SLOVAKIA AND THE UNITED STATES Marcel NOVÁK, Pavol SKALÁK	14
A SURVEY ON RADIO BROADCAST OUTAGES Iva KREJČOVÁ	23
ANALYSIS OF TV PROGRAM PACKAGE SERVICES IN THE KOMÁRNO AND DUNAJSKÁ STREDA DISTRICTS OF SLOVAKIA Enikő DOBAI KORCSMÁROS, Andrej HEVESI	33
ANALÝZA POSTOJŮ OBYVATEL K NAKLÁDÁNÍ S KOMUNÁLNÍM ODPADEM VE MĚSTĚ OSTRAVA Petr BARÁNEK, Lucie BARÁNKOVÁ	43
ANALÝZA REGIONÁLNÝCH DISPARÍT V SR Dana JAŠKOVÁ	54
APLIKACE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU PŘI REALIZACI KONFERENCE – PŘÍPADOVÁ STUDIE Monika MARČIŠOVÁ, Klára SEITLOVÁ	68
APPLICATION OF REGIONAL DISPARITY ASSESSMENT METHODS ON THE EXAMPLE OF EASTERN SLOVAKIA Renáta MACHOVÁ, Monika BÁLINTOVÁ, Andrej HEVESI	79
BANKOVÁ ÚNIA A HODNOTENIE JEJ KOMUNIKÁCIE V PRINTOVÝCH MÉDIÁCH NA SLOVENSKU Zuzana KITTOVÁ, Edmund FIFEK	92
BEZRIZIKOVÉ INVESTÍCIE A ROZHODOVANIE SA ZA RIZIKA Jana PÉLIOVÁ	101
COST MANAGEMENT IN A HEALTH CENTRE Roman KOTAPSKI	110
DIFFERENCE BETWEEN INFORMATION MANAGEMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: REVIEW OF LITERATURE Michal KRČÁL	120
E-LEARNINGOVÉ MATERIÁLY V NABÍDCE TECHNICKÉ VYSOKÉ ŠKOLY Marek BOTEK	126
ECONOMIC GROWTH AND POVERTY REDUCTION IN SLOVAKIA Zdenka POLÁKOVÁ	134
ECONOMIC NORMAL AND ITS USE IN MANAGEMENT OF A COMPANY Milena HERMANNOVÁ	143
EKONOMICKÁ A PRÁVNÍ ANALÝZA INSTITUTU VEŘEJNÝCH STATKŮ Richard POSPÍŠIL	151
EMPLOYEE INTERESTS AND THEIR RESPECT IN POLISH ECONOMIC PRACTICE Andrzej BODAK, Anna CIERNIAK-EMERYCH, Agata PIETROŃ-PYSZCZEK	159
EVALUATING INNOVATION CAPABILITY IN A PRODUCTION COMPANY Marcin RELICH	167

FINANCIAL MARKET REGULATION IN THE FIGHT AGAINST MONEY LAUNDERING – THE CASE OF CZECH PUBLIC ADMINISTRATION, THE IMPACT ON BUSINESSES (SME) AND ROLE OF PUBLIC MEDIA Radek JURČÍK	177
FUZZY PŘÍSTUP K OHODNOCENÍ BONITY ŽADATELE O HYPOTEČNÍ ÚVĚR Eva BOHANESOVÁ, Pavlína KREJČÍ	184
HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS CONCEPT IN THE CONTEXT OF EMPLOYEE INNOVATIVENESS STIMULATION Andrzej BODAK, Anna CIERNIAK-EMERYCH, Agata PIETROŃ-PYSZCZEK	193
HISTORICKÝ VÝVOJ LEGISLATIVNÍ ÚPRAVY OCEŇOVÁNÍ V ČESKÝCH ZEMÍCH Zdeněk PUCHINGER	201
HOW YOUNG PEOPLE COMMUNICATE - A CUBAN STUDY Eddie FISHER, Yorkys Santana GONZÁLEZ	212
HUMAN CAPITAL AND KNOWLEDGE SOCIETY Mária ANTALOVÁ, Andrea CHINORACKÁ	227
IMPACT OF GENDER ON WORK WITH KNOWLEDGE Ludmila MLÁDKOVÁ	239
ISLÁMSKÉ BANKOVNICTVÍ JAKO ALTERNATIVA KONVENČNÍCH BANK? Irena PALIČKOVÁ	245
KOMPARACE PROPAGACE VĚDY NA UNIVERZITÁCH V ČESKÉ REPUBLICE A PORTUGALSKU Jiří NOŽIČKA	255
KOMUNIKACE EXPLICITNÍCH ZNALOSTÍ: PŘÍPAD PODNIKOVÉ VIZE Martin DALIHOD, Stanislava MILDEOVÁ	263
KONTROLING V MANAŽMENTE ĽUDSKÝCH ZDROJOV INŠTITÚCIE Zoltán ŠEBEN	272
KVALITA PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA V SLOVENSKEJ REPUBLIKE Katarína KRÁĽOVÁ, Jana SOCHULÁKOVÁ	278
MANAŽERSKÉ STYLY ŘÍZENÍ – OD MOTIVAČNÍCH TECHNIK K TECHNIKÁM MANIPULAČNÍM Jarmila ZOUHAROVÁ	288
MAP OF THE CZECH BEER MARKET AND ITS CHANGES Pavel ŽUFAN, Martina CUPÁKOVÁ	294
MARKETING – ZNAČKA – REKLAMA: KOŘENY KOMUNIKACE V DĚJINÁCH PODNIKÁNÍ Jana GERŠLOVÁ	302
MARKETINGOVÉ PROGRAMY KONCENTROVANÉ NA SEGMENT SENIOROV Dagmar LESÁKOVÁ	318
MARKETINGOVÉ TECHNIKY V METODICE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ Lukáš TRČKA	326
MATURITY MODELS AS AN INSTRUMENT FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT Günter H. HERTEL	333
MOTIVACE MLADÝCH ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ V SOUČASNÉ ČÍNĚ Jaroslava KUBÁTOVÁ, Helga BEDÁŇOVÁ	349
MOŽNOSTI IMPLEMENTACE CROWDSOURCINGU JAKO NÁSTROJE KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ Barbora HALTOFOVÁ	359
MOŽNOSTI VYUŽITÍ STATISTICKÝCH NÁSTROJŮ V SEKTORU CESTOVNÍHO RUCHU Lucie Sára ZÁVODNÁ	370

NEW SKILLS TO SUPPORT JOB CREATION Barbora SKALIČANOVÁ	378
NEW STANDARD ISO/IEC 27001:2013 OF INFORMATION SECURITY MANAGEMENT SYSTEM Martin DRASTICH	387
POROVNANIE DÔCHODKOVÝCH SYSTÉMOV SR A VYBRANÝCH KRAJÍN EURÓPSKEJ ÚNIE Danuše GUTTENOVÁ, Mária VOJTEKOVÁ	394
PRIAME ZAHRANIČNÉ INVESTÍCIE A ICH VPLYV NA REGIONÁLNY ROZVOJ Jana SOCHUĽÁKOVÁ, Dagmar PETRUŠOVÁ	403
PROCESS OWNER AND HIS COMPETENCIES Martin HRABAL, Lukáš TRČKA, David TUČEK	415
PSYCHOLOGICAL PREDICTORS OF EMPLOYEE HAPPINESS Radoslaw B. WALCZAK	429
REFORMING LABOUR MARKET IN SPAIN Roman KLIMKO	437
REKODIFIKACE SOUKROMÉHO PRÁVA A DAŇOVÉ ZÁKONY Marie Emilie GROSSOVÁ	445
RESHORING IS GAINING SOME CONSISTENCY Serghei MĂRGULESCU, Elena MĂRGULESCU	451
ROZDIELY V ZAMESTNANECKÝCH VÝHODÁCH MEDZI MAĎARSKOM A SLOVENSKOM József POÓR, Zsuzsanna SZEINER, Róbert HEGYI	458
SCHOPNOSTI FINANČNÍ ORIENTACE STUDENTŮ NA FAKULTĚ TĚLESNÉ KULTURY UP V OLOMOUCI Jaromír TOMČÍK	471
SHOCKVERTISING TO SHOCK VARIOUS GENERATIONS Renáta MACHOVÁ, Erika SERES HUSZÁRIK, Zsuzsanna TÓTH	478
SKUTOČNÁ A POCIŤOVANÁ FINANČNÁ GRAMOTNOSŤ V OBLASTI POISTENIA Zuzana BROKEŠOVÁ, Erika PASTORÁKOVÁ	490
SROVNÁNÍ TECHNICKÉ EFEKTIVITY VEŘEJNÝCH VYSOKÝCH ŠKOL V ČR Martina KUNCOVÁ, Sára BÍZA BISOVÁ	498
TAX STIMULATION OF RESEARCH AND DEVELOPMENT IN THE CZECH REPUBLIC Eva VINCENCOVÁ	507
TELEVISION AND ADVERTISING Jana GIBARTI	515
TEORIE ÚČTŮ A JEJÍ HISTORICKÝ VÝVOJ Pavla SLAVÍČKOVÁ	524
THE IMPACT OF THE FINANCIAL CRISIS ON THE REAL ECONOMY – A EUROPEAN PERSPECTIVE Valéria DZIUROVÁ	531
THE ROLE OF COMMUNICATION IN MANAGING THE CHANGE IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES Ľubica LESÁKOVÁ	539
TRANSFORMATION OF SOCIAL SERVICES IN THE CONTEXT OF THEIR DEINSTITUTIONALIZATION IN SLOVAKIA Jaroslava KOVÁČOVÁ, Gábor SZÜDI	546
ÚLOHA VÝZKUMŮ VEŘEJNÉHO MÍNĚNÍ VE VOLBÁCH DO POLANECKÉ SNĚMOVNY PARLAMENTU ČESKÉ REPUBLIKY V R. 2013 Jiří ŘEZNÍK	556

VĚDECKOTECHNICKÝ POKROK V PERIODIZACI HOSPODÁŘSKÉHO VÝVOJE A EKONOMICKÝCH VLNÁCH CYKLICKÉ POVAHY Jiří KLVAČ	581
VLIV POSTMODERNÍHO MYŠLENÍ NA VZNIK ALTERNATIVNÍCH TEORIÍ VE SPOLEČNOSTI Jan ZÁVODNÝ POSPÍŠIL	589
VPLYV DANE Z PRIDANEJ HODNOTY NA FINANČNÉ TOKY PRIEMYSELNÝCH PODNIKOV V SLOVENSKEJ REPUBLIKE Angelika KÚTNA, Norbert GYURIAN	597
VPLYV DANÍ NA HOSPODÁRENIE POĽNOHOSPODÁRSKYCH A POTRAVINÁRSKYCH PODNIKOV V SÚČASNOSTI Norbert GYURIÁN	608
VYBRANÉ OSOBNOSTI Z OBLASTI ÚČETNICTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE V 1. POL. 20. STOLETÍ Petra HORYLOVÁ, Kristýna POTŮČKOVÁ	619
VYBRANÉ TEORETICKÉ PRÍSTUPY K MEDZINÁRODNEJ MIGRÁCII V KRAJINÁCH V4 Tomáš POGÁNY	627
VYUŽITÍ CLOUD ECONOMY V OBLASTI MANAGEMENTU Vlastimil BIJOTA	635
VYUŽITIE IKT PRE PODPORU TRANSPARENTNOSTI PRI VZDELÁVANÍ Elza KOČÍKOVÁ	646
VYUŽÍVANIE INFORMAČNO-KOMUNIKAČNÝCH TECHNOLOGÍÍ V DOMÁCNOSTIACH SR Dagmar PETRUŠOVÁ, Katarína KRÁĽOVÁ	654
ZAMESTNATEĽNOSŤ ABSOLVENTOV ŠKÔL A VÝZNAM „SOFT SKILLS“ V PRAXI Tímea KOLLÁRIKOVÁ, Eva PONGRÁCZ	664
ZNALOSŤ, AKO KONKURENČNÝ FAKTOR Silvia TÓBIÁS KOSÁR	675
ZOBRAZOVANIE FINANČNÝCH ÚDAJOV SYSTÉMOM PARALELNÝCH SÚRADNÍC Mária VOJTEKOVÁ, Danuše GUTTENOVÁ	683
ZVYŠOVANIE VÝKONNOSTI PODNIKOVÝCH PROCESOV V PODMIENKACH PRECHODU OD ZNALOSTNEJ NA EMOČNÚ A SOCIÁLNE ZRELÚ SPOLOČNOSŤ Pavol BUDAJ	688
Věcný a jmenný rejstřík.....	702
Summary	708

Předmluva

V roce 2014 proběhl již devátý ročník mezinárodní vědecké konference s názvem Znalosti pro tržní praxi, kterou od roku 2006 organizuje na půdě Univerzity Palackého v Olomouci Katedra aplikované ekonomie. Znalosti jsou klíčovým prvkem ekonomické konkurenceschopnosti, přičemž cílem konference je vždy prezentovat aktuální vývoj v oblasti řízení znalostí a jeho odraz v různých disciplínách - managementu, marketingu, ve finančním řízení, stejně jako v dalších oblastech znalostní ekonomiky. Příspěvky prezentované na konferenci jsou následně v tištěné podobě vydávány ve stejnojmenném sborníku, který máte právě před sebou. Každý ročník konference si s sebou nese aktuální podtitul, kterým se v roce 2014 stala problematika médií a komunikace ve 21. století.

In 2014 the 9th annual international scientific conference called Knowledge for Market Use was held. This conference has been hosted by the Department of Applied Economics, Palacky University Olomouc since 2006. Knowledge is the key element to economic competitiveness. The purpose of the conference is to present current developments in knowledge management and its impact on the field of management, marketing, financial management, and other fields of knowledge economics. Contributions presented at the conference are subsequently issued as conference proceedings in printed form, which you are currently reading. Each annual conference has an updated subtitle, in 2014 it was Media and Communication in the 21st Century.

Úvodní slovo Petra HONZEJKA (Hospodářské noviny): Proměny obsahu a perspektiva tištěných médií

Tato konference se zabývá komunikací, kolegové zajímavě hovořili o jejich dílčích prvcích jak z obsahového tak formálního hlediska. Já si dovolím doplněk ohledně současného stavu komunikace jako společenského diskursu, ohledně onoho typu komunikace, který umožňuje fungování skutečně svobodné společnosti a jejího institucionální uspořádání – liberální demokracie.

Asi tušíte, že budu mluvit o stavu nezávislé žurnalistiky, bez které svobodná společnost neexistuje, nebo alespoň já nevím, jak by existovat mohla. Ale samozřejmě si nastavím jisté mantinely - omezím se na novinový trh. A už teď můžu říci, že za chvíli uslyšíte o něčem, co ho může změnit. Na změnu je totiž nejvyšší čas, protože – aniž bych měl sklony k apokalyptickým vizím - beze změn svobodný novinový trh zemře a na hrobě mu nakonec bude plakat to, co z liberální společnosti zbyde. Pokud tedy vůbec něco zbyde.

Nebudu zastírat, že český novinový trh nevzkvétá. Ještě v roce 2007 se prodávalo denně zhruba jeden a půl milionu výtisků papírových deníků, potom začal kontinuální pokles tempem šest až deset procent ročně. Nyní jsme v situaci, kdy denní náklad dosahuje necelých devíti set tisíc kusů. Příčina kontinuálního poklesu prodeje papírových novin je známá. Čtenáři utíkají stále víc na weby. Trend je to logický a nezvratný. Lidé prostě hledají informace on-line, chtějí je hned, chtějí je sdílet na sociálních sítích a tak dále.

Problém je v tom, že mediální domy se dokázaly tomuto trendu přizpůsobit jen zčásti: Šly instinktivně za čtenáři – ale už ne za jejich penězi. Výsledek je ten, že všechny domy – Mafra, Ringier i Economia, mají své zpravodajské servery, kam takzvaně překlápí podstatnou část obsahu papírových novin, takže pro čtenáře mizí důvod si kupovat noviny, protože jejich obsah je možné získat zdarma.

Paradoxně ale většinu reklamních příjmů stále zajišťují papírové noviny. Takže se pohybujeme ve smrtící spirále. Weby odsávají čtenáře z papíru, ale nevydělají tolik co papír. S poklesem papírového nákladu klesají příjmy mediálních domů, čímž ubývá peněz na výrobu kvalitního obsahu. Výsledek? Optimalizuje se, propouští se, někde se dokonce už i ustupuje z novinářských standardů, ve snaze zachránit příjmy mizí hranice mezi inzercí a redakcí. Web zdarma tak zabíjí celou profesi.

Na okraj podotýkám, že na sebevražedném kolotoči se často podílejí i samotní novináři. Nezřídka požadují, aby byl jejich text krom papírových novin co nejdříve k dispozici i na webu, prostě proto, aby měli větší publikum, větší vliv, aby pečovali o své jméno, zvou privátní značku. S rozvojem sociálních sítí je to ještě výraznější. Na Twitteru či na Facebooku prostě na vlastní text v papírových novinách neodkážete. Nebo odkážete, ale je to zhruba totéž jako byste volali z okna.

Mohl bych jmenovat dokonce řadu významných osobností, které napíší článek do papírových novin, protože je to svého druhu statusová záležitost, ale tak se třesou, až bude text on-line, že ani nevydrží, než se ho zmocní on-line editor - vyfotí si ho samy mobilním telefonem a postují ho na Facebooku. Vznikají tak jakési svérázné intelektuální selfies. Mentálně je to samozřejmě hodně nezpůsobitelná operace. A vlastně i amorální – ti lidé si nechávají od mediálního domu zaplatit za něco, co obratem rozhodí do publika zdarma a očekávají nadšený potlesk. Je pozoruhodné s nimi mluvit a vysvětlovat jim, že si vlastně podřezávají větev, že likvidují prestižní platformu, na které se tak rádi předvádějí. Znovu je tu pro čtenáře samá otázka: Proč si kupovat noviny, když pan XY nasdílí celý svůj článek na vlastním Facebooku?

Tady by se dalo říci s Cimrmanem – můžeme s tím nesouhlasit, můžeme proti tomu protestovat, ale to je tak jediné co proti tomu můžeme dělat. Nebo ne? Co když se dá dělat ještě něco jiného?

Možná ano. Můžeme se pokusit přizpůsobit. Pokusit se ze zničující spirály klesajících příjmů, nutného osekávání nákladů a následně horšího obsahu novin vystoupit tak, že čtenáře naučíme za informace online platit. Je to nejisté, neprozkoumané, naráží to na obrovský odpor. Lidé si zvykli, že

internet je jakousi skutečnou utopí, realizovanou variantou komunismu s jeho heslem „každý podle svých schopností, každému podle jeho potřeb“. Tedy, že obsah na webu má být zadarmo, že je to něco jako nezadatelné lidské právo. Je to velmi hluboce zakořeněné – nedávno se kolega ptal studentů Vysoké školy ekonomické, zda by byli ochotni za informace platit a dostal řádně vyčíněno. Podotýkám znovu, že šlo o studenty Vysoké školy ekonomické, kteří volí Svobodné, a kdybyste jim navrhli, že by mohl být zadarmo dejme tomu rohlík, pravděpodobně by vás pro výstrahu utloukli knihou svého guru Missese. Jak vidno, naučit čtenáře platit za web je tak trochu „mission impossible“.

Jsem rád, že mohu využít tuto konferenci, abych představil alespoň v hrubých rysech vůbec první projekt, který se o to na českém trhu pokusí. Hospodářské noviny zahajují projekt zpoplatněného webu. Server Ihned.cz, tak jak ho známe, zpřístupňující dosud zdarma obsah papírových HN skončí. Celé vydání bude k dispozici v online verzi dál - ale nikoli zcela zdarma.

Zavádíme to, čemu se říká paywall. Ale rychle dodávám, že ona zeď nebude nijak vysoká. Dále bude možné přečíst určitý počet článků dále zdarma, až když dosáhnete určitého limitu, předpokládáme dvacet textů měsíčně, vás systém vyzve k finančnímu příspěvku. Takže ač je to v principu revoluční přístup - při podrobnějším pohledu jde spíš o malý pokrok v mezích zákona. Většina čtenářů webu Hospodářských novin totiž přichází z vyhledávačů a měsíčně zpravidla nenavštěvují web tolikrát, aby se jich nutnost platit týkala. Zpoplatněné nebudou také přístupy ze sociálních sítí.

Inspirace je v podstatě dvojitá. Se základním modelem přišel The New York Times před třemi lety – nutnost zpoplatnění webového obsahu si v USA uvědomili velmi rychle, poté co začaly krachovat papírové deníky jeden za druhým. A v Evropě máme přímý vzor v listu Die Welt, asi nejlepším seriózním, nebo chcete-li intelektuálním listu mimo anglosaský svět. Pokud nad celým konceptem pochybujeme, můžeme si alespoň říci – Axel Springer zpravidla ví, co dělá.

V každém případě: když systém plateb za web ve Weltu zaváděli, říkala jim většina expertů, že se zbláznili, že lidé nikdy za web platit nebudou. Teď, po dvou letech, mají 50 tisíc předplatitelů. Není to nic, co by je definitivně zachránilo, ale invaze na nepřátelské území – tedy na území webu zdarma - se povedla. Teď se dá, jako v každé solidní vojenské operaci rozvinout logistika a útočit dál.

Má to samozřejmě háčky. Zaprvé: Pokud začali platit disciplinovaní Němci, neznamená to, že začnou platit Češi, kteří vždy hledí a vědí jak ušetřit. A zadruhé je tu problém obsahu: Musíme být lepší, než jsme dnes, protože obsah, za který se platí, musí být lepší než to, co je zadarmo – tedy jak než to, co jsme dosud nabízeli, tak to, co nabízí naše konkurence.

Největší háček je ale v tom, že zpoplatněním webu vlastně potrestáme ty, kdo nás mají nejraději. Jak jsem už řekl, náhodných nebo příležitostných návštěvníků webu se platby netýkají. Naopak pokud někdo naše texty aktivně vyhledává, zaplatí. Bude to velký test hned ve dvojitým smyslu: Především nás, zda dokážeme čtenáře přesvědčit, že stojíme za to, aby si naše „zboží“ koupili, ale i čtenářů, zda dokážou ocenit náklady a profesionalitu, uvědomit si, že zadarmo nic nevznikne. A že pokud nebudou platit, mohou se stát sirotky.

Výsledek neznáme, ale někdo první jít musí a novinářina, tedy dobrá novinářina, je vždy spojená se zvědavostí, s kroky do neznáma. Já osobně věřím, že se to může povést. Věřím, že platí starší heslo Hospodářských novin, které říká, že „Obsah rozhoduje.“ Pokud nabídneme dobrý obsah, máme šanci.

Tahle konference se věnuje komunikaci. Znovu chci zdůraznit to, čím jsem začal - komunikace jako celek, pokud ji pojmem jako krev podmiňující přežití organismu společnosti, potřebuje obsah. Nezávislý, kvalifikovaný, nepoplatný, nemanipulovaný. A to, co zkusíme, je jednou z cest, jak nezávislý obsah může dál vznikat. Jak může zdravá krev organismu společnosti obíhat dál.

Protože když si média na sebe opět vydělají, nebude existovat takové pokušení do jejich obsahu zasahovat. Zkrátka: Když najdeme životaschopný model, nebudou česká média tolik jako dnes

odkázána na sponzoring superbyznysmenů, kteří pak nejrůznějšími pokušením odolávají jen velmi těžce.

Krátká informace o autorovi:

Autor je komentátorem Hospodářských novin. V letech 2003–2005 působil jako šéfredaktor Českého rozhlasu 1 – Radiožurnálu. V roce 2013 získal Novinářskou cenu v kategorii Nejlepší komentář za sérii komentářů s názvem Prezident Zeman.

Úvodní slovo Miroslava ZELINSKÉHO (Filozofická fakulta Univerzity Konštantína Filozofa, Nitra): Komunikace jako /velmi/ sociální jednání

Tato úvaha je vedena autorovou snahou v obecné rovině si ujasnit základní rysy komunikace, veřejné i soukromé, pojmenovat její, jak jsme přesvědčeni, základní strukturální rysy a naznačit možné konsekvence.

Budu klást spíše otázky, než že bych se pokoušel předkládat tvrzení. A to i tehdy, když nepoužiji tázacího způsobu. Nejsem vizionář, ani technologický, ani sociální. Vycházím z empirie, a to ještě velmi omezené, protože osobní, individuální. Další omezení, ale možná v tuto chvíli i výhodu představuje moje primární odborná kompetence. Jsem původním školením literární historik, který postupně rozšiřoval sféru zájmů o výzvy, které přede mě postavila estetika a mediální a vizuální studia.

Klíčovou otázkou tohoto textu, kterou v tuto chvíli kladu především sám sobě, je totiž tázání, zda paradigmatickou změnou současné společnosti, z hlediska komunikačního, je fakt, že se povaha komunikačního procesu transformovala ze sféry textové, obecněji diskurzivní, do prostoru vizuality. Jinými slovy, zda už od moderny slovo skutečně postupně ztrácí svůj gnoseologický statut, přestává být jediným a hlavním zprostředkovatelem pravdy o světě. Tuto roli přebírá obraz, obrazy, vizuálně představovaná skutečnost. Fotografie a později film svou skutečnou, ale stále také více poznáváme, že iluzorní schopností představovat reálný svět, takový, jaký skutečně je, („takový, jaký skutečně je?“) kvantitativně nahradily verbální zjevování pravdy. Niklas Luhmann to formuluje pregnantněji: „Řeč se vzdává garantování reality, protože všechno co je řečeno, je možno rozporovat, reprodukce reality se přemísťuje k pohyblivým, opticky/akusticky synchronizovaným obrazům.“ (Luhmann, 2014, str. 55)

Jsme si této situace dostatečně vědomi? Tento stav způsobilo masové rozšíření, lépe rozšiřování (jde mi o gramatický modus nedokonavosti, neboť proces ještě zdaleka neskončil) těch médií, která budují svůj statut na prezentaci obrazů – na chronologické ose jsou to fotografie, film, televize a internet. První tři v tomto výčtu jsou média v tradičním slova smyslu, u internetu cítíme, že je jeho mediální statut komplikovanější. Je nositelem všech předchozích media typů, ale sám specificky nový netvoří. Jen variabilně kombinuje, nese a diseminuje, chcete-li distribuuje všechny předchozí. Ostatně jako jeho předchůdci: film anektoval fotografii tím, že ji rozpohyboval, televize přišla s paralelitou běžících obrazů a tedy s nutností volby. Důležitější vlastností ovšem je demokratičnost internetu a technologicky založená schopnost masivního šíření, tedy „hojnost všeho.“ Myslím, že Karel Čapek, jako ve svém díle nejednou, odhadl možnosti a důsledky této hojnosti. Bezmála před sto lety ve slavné *Továrně na Absolutno* píše: „Nastala na světě neomezená hojnost všeho, čeho je lidem třeba. Všeho je však lidem třeba, jenom ne neomezené hojnosti.“ Ještě si dnes na Čapka vzpomeneme...

Zajímavým faktem také je (a je to spíše impuls pro nějaké další přemýšlení tímto směrem, než inspirace pro tento text), že při vzniku a zavádění nového média se vždy hovořilo o smrti toho předchozího. Žádná z těchto vizí se nenaplnila, není tedy důvod domnívat se, že internet zničí např. nejvíce ohrožený druh, tedy média printová. Tvrdím, že nezničí, jen promění jejich funkce a především tematické a žánrové oblasti.

Co s sebou výše konstatovaný otevřený přístup ke komunikačním možnostem tedy přináší?

Je v lidské povaze vyvolávat u komunikačních partnerů obavy, někdy přímo strach. V dětství je to dokonce jeden z výchovných prostředků. A tak slýcháme velmi často obavy z povrchnosti, kterou masivní užívání nových médií přináší. Je to pravda možné, ale zatím asi exaktně nepotvrzené. A naopak, možná se mnohým z nás líbí ta možnost participovat otevřeně i skrytě na tématech, která by nás možná ani nenapadla. A opět se mi chce připomenout Karla Čapka, který sám o sobě říkal, že je mnohonásobným diletantem v mnoha oborech, jak o tom svědčí jeho především žurnalistická činnost. Občas je ale terminologickými nánosy nezátížený diletant schopen položit otázku úplně jinak

a přinutit nás „odborníky“ podstoupit ze svého palpostu a zaujmout jinou pozici, změnit úhel pohledu a nasvítit problém odjinud.

Ale zpátky k obavám z povrchnosti v masmediální komunikaci. Až tak zase neoprávněně jistě nejsou. Permanentní povrchnost přináší konkrétní mentální důsledky. Ztrácí se schopnost vidět věci v souvislostech, především schopnost budovat obraz světa v synchronním i diachronním rozměru. Tento stav se stává „návykovým“, jsme stále více podroušeni snadností a návyky a odtud je už jen krok k rychlopalným soudům, odsudkům a závěrům. Ovšem ani naše přímo, face to face, vedené dialogy nutně nevykazují analytickou úroveň. Jejich psaná podoba např. na sociálních sítích nás určitě a naopak nutí formulovat názory, výtky, prosby, konstatování. Je to trochu jiná mentální operace než dialogicky vedený rozhovor. Pořád ale při hodnoceních považujeme osobní řešení dialogů za více ceněné než to zprostředkované nějakým sociálně zasíťovaným žánrem nebo elektronickou poštou.

S těmito technicky podpořenými komunikačními možnostmi vstupuje do takovýchto situací obraz, vizualizace komunikace. Naše technické prostředky nám umožňují kdekoli a kdykoli obrazem komunikovat, ať „realistickým“ – fotografií, krátkým videem, nebo stylizovaným do karikatury (emotikony). Obraz už není pouhou ilustrací slova, ale naopak, slovo jen obraz doprovází, můžeme tento proces pojmenovat jako směřování od ilustrace ke komunikační autonomii obrazu (i pohyblivého).

V prostoru masmediální komunikace definuje Luhmann tři masmediální komunikační, nebo, jak on říká, programové typy. A všechny tři z povahy věci produkují a distribuují především obrazové informace. Jsou to zpráva (informace), reklama a zábava.

Troufám si opět tvrdit, že z faktu vizualizace naší komunikace plyne, že tato vizualizace destruuje naše mentální a vyjadřovací kompetence. Stále více totiž opouštíme v těchto situacích jazykový kód ve prospěch kódu vizuálního. Malý příklad: místo, abychom opsali v textu běžné odpovědi naše emoční rozpoložení a učinili tak naši komunikaci úplnou, nahradíme ho připojením emotikonu (smajlíka), obrázkem našeho mentálního stavu v okamžiku odpovědi, bohužel jen z velmi omezeného repertoáru. Vědomě tak rezignujeme na jemné rozlišování našich emocionálních poloh i racionálních stavů.

Nejčastěji pak podléháme tlakům konzumovat obrazy reprodukcí naší tělesnou zkušenost, především v oblasti Luhmannova programního typu zábavného. Jsou to sex (pornografie) a dobrodružství (thrillery, horory, dobrodružné filmy – v sestupném emocionálním gardu). Ve všech zmíněných žánrech jde o náročný fyzický, tělesný výkon.

Všechny tři masmediální programní typy také disponují schopností navzájem si vypůjčovat tematické oblasti a vytvářejí tak před našima očima někdy spojitý, jindy mírně heterogenní masmediální amalgám, který ve všech třech rovinách vyvolává více či méně stejnou... stejně nicotnou reakci. Jinými slovy, běžnému recipientovi masmediálních obsahů splývá účinnost informačního, reklamního a zábavního poselství.

Opravdu tedy ohrožuje náš další mentální rozvoj podlehnutí barevnému, doslova i obrazně, světu bujaré komunikace? Ta přináší některá vyšínutí z normy, anonymita tohoto způsobu přenosu informací umožňuje vybublat morální žumpě xenofobií, homofobií, nacionalismů a jiných sociálních patologií. Obranné mechanismy proti nim, ty technické, jsou velmi slabé. Zůstává ovšem síla těch druhých, těch, které se k nám z médií dostávají mimo luhmannovskou triádu a které nás vychovávají ke kritickému rozumu.

Rozum, i kritický, ovšem bez korektivu morálky vytváří živné pole pro probuzení (goyovských) příšer. Říkám tomu nebezpečí otočené kamery, v současné úrovni technologického rozvoje docela reálné. Všichni máme v živé paměti memento George Orwella z románu 1984, tak stále ještě dosažitelně reflektovatelné v naší vlastní zkušenosti. A při tom mu sami často vyklízíme právě na sociálních sítích prostor. Co až se oko kamery, prostřednictvím jejíhož „hledáčku“ pozorujeme informující, zábavný a reklamní svět jednou masivně (míněno masmediálně) obrátí a začne sledovat

ty, kdo stojí za onou pomyslnou kamerou? Sami tomu vycházíme vstříc ochotou publikovat o sobě mnohé ze soukromého světa a jsou mezi námi tací, kteří v tom dokonce shledávají značnou míru atraktivity. Ano, máme různě odstupňovaná sociálně zasíťovaná „přátelství“, ale ve srovnání s médii internetu nezprostředkovanou skutečností je i těch nejbližších přátel pořád víc, než těch, které bychom do svého světa vpustili skutečně, fyzicky.

Motivace jsou jistě bazální, vzhledem k převažujícímu věku participantů je to především svádívý tanec samic vábících potenciální otce potomků a živitele na jedné straně a dobytelské úsilí samců snažících se o maximálně širokou distribuci vlastní genové informace na straně druhé. Plyne z toho prolamování intimních tabu, většinou stále znovu a znovu v každé generaci obnovovaných (ale možná s klesající mírou platnosti). Některá z nich přijímají i jiné významy, jak na to ukázal Slavoj Žižek ve svých lepších letech, když v parafrázi slavného levi-straussovského trojúhelníku definoval demonstrovanou úpravu pubického ochlupení jako výraz příslušnosti k jedné z ideologických evropských tradic. (Žižek, 1998, str. 12)

Anebo jiný příměr. Jako by šlo v ochotě zveřejňovat svou intimitu o návrat k praxi veřejných záchodků římského typu, kdy lidé vykonávali potřebu společně v luxusně vybavených zařízeních k tomu určených a řešili u toho i běžnou denní agendu. (Furrer, 2004)

Zde by si zasloužilo rozvinutí téma přirozeného lidského voyeurství, ochoty, potřeby či touhy „dívat se“ i v okamžicích, kdy sledované pochází ze sféry nejvyšší míry intimity. V románové podobě představil toto téma z hlubin lidské psychologie Milan Kundera ve své knize smíchu a zapomnění na příběhu osudu malířky Taminy a jejího konfliktu s podobami infantokracie, jednoho z autorových klíčových termínů, kterým definuje povahu totalitářských režimů. (Kundera, 1981)

A tak se více autorit, ale i právě ona na počátku zmíněná prostá empirie přiklání ke konstatování faktu, že dochází ke stále zjevnějšímu rozevírání nůzek mezi masmediální a interpersonální komunikací pokud jde o informační validitu komunikátu. Pravda podle Luhmanna tkví v soukromé komunikaci, nikoliv v té veřejné. (Luhmann, 2014, str. 59)

Jako by bylo lze tedy po bezmála dvaceti letech inverzně obrátit Žižekovo využití metafory, kterou buduje na citátu ze slavných Akt X, když agent Mulder varuje: „Pravda je tam někde venku“. Nikoliv, pravda je v naší intimitě a v našem soukromí. V okamžiku, kdy ji chceme masověji sdílet, nastupuje vůle ke stylizaci. Ocitáme se ve sféře konfliktu svobody a neshvobody v tom nejširším pojetí, kdy svobodu chápeme jako absenci nátlaku. V masmediální komunikaci se nátlaku nevyhneme prostě proto, že mu nelze dialogicky vzdorovat, komunikace je z povahy věci a v naprostě převažující míře jednosměrná. Proto jí také využívají ideologové jako komunikačního prostoru i nástroje. Ve sféře intimity se mohou vyskytovat všechny tři podoby vztahů a tedy i jejich komunikačních realizací, jak je před lety formuloval Václav Bělohradský – diskuse, hra i boj. (Bělohradský, 1983)

Zůstaneme-li tedy u triadického členění, chce se nám v úplném závěru konstatovat výzvu jako plaidoyer pro přirozenou komunikaci: méně zpráv, reklamy a zábavy, více rozhovorů, hraní i zápasů.

Krátká informace o autorovi:

Doc. PhDr. Miroslav Zelinský, CSc. (1961) je literární historik a estetiky, věnuje se také mediálním a vizuálním studiím. Je spoluautorem několika lexikografických příruček z české a slovenské literatury. V knize *Texty a obrazy* analyzoval vlivy stalinismu v literární historiografii a architektuře. Podílel se na vytváření koncepce hodnocení uměleckých vysokých škol Registr uměleckých výstupů, pohybuje se také v oblasti teorie kulturních průmyslů. Vyučuje na Slezské univerzitě v Opavě a na Filozofické fakultě Univerzity Konstantina Filozofa v Nitře.

A COMPARATIVE STUDY OF HEALTH DELIVERY SYSTEMS IN SLOVAKIA AND THE UNITED STATES

KOMPARÁCIA ZDRAVOTNÝCH SYSTÉMOV NA SLOVENSKU A V USA

Marcel NOVÁK, Pavol SKALÁK

Ekonomická univerzita v Bratislave

Abstract: *While the United States and Slovakia offer different healthcare delivery systems, each country faces the same challenges of improving the health status of their populations. The paper explores the impact of their respective systems on the health of their populations and compares the health outcomes of both nations. It points out that socioeconomic factors play a far important role in determining population health outcomes than do the structures of the systems surrounding the care delivery. Authors illustrate this finding through a comparison of the poverty and education levels of a selected minority group from each country in relation to the health outcomes for each population group. We found similarities between Slovakia and the United States in terms of inequities relative to education, income and social behavioral factors when comparing two significant minority populations to the respective non-minority populations of their respective countries. The comparison reveals that education is a more influential determinant in a population's health outcomes, than the improved access to care offered by a universal system.*

Anotácia: *Zdá sa, že zdravotný systém v USA a na Slovensku sú neporovnateľné systémy zdravotnej starostlivosti, aj napriek tomu, že v každej krajine, čelia rovnakým výzvam, ktorých výsledkom by malo byť zlepšenie zdravotnej starostlivosti ponúkanej ich obyvateľom. Článok skúma vplyv zdravotných systémov na zdravie obyvateľov a porovnáva výsledky v oblasti zdravia naprieč 2 krajinami. Vysvetľuje, že práve sociálno-ekonomické faktory hrajú najdôležitejšiu úlohu pri uťahovaní výsledkov v oblasti zdravia obyvateľstva a nie každoročné rozsiahle zmeny v štruktúre systémov poskytovania zdravotnej starostlivosti. Autori formulujú svoje zistenia pomocou komparácie chudoby a vzdelania na vybraných minoritných skupinách pre každú krajinu v súvislosti s výsledkami v oblasti zdravia obyvateľstva. Zistili, že medzi Slovenskom a USA existujú podobnosti v poskytovaní zdravotnej starostlivosti. Pokiaľ ide o nerovnosti, tie boli zistené hlavne vo vzťahu k vzdelaniu obyvateľstva, ako aj v oblasti príjmov-sociálneho správania minoritných skupín obyvateľstva krajín. Porovnanie ukazuje, že vzdelanie je vplyvnejší faktor vo vzťahu k výsledkom zdravotnej starostlivosti obyvateľstva ako zlepšenie prístupu k zdravotnej starostlivosti, ktorý ponúka univerzálny zdravotný systém.*

Keywords: *healthcare systems, health expenditures, Slovak health system, US health system*

Kľúčové slová: zdravotný systém, výdavky na zdravotníctvo, Slovenský zdravotný systém, zdravotný systém USA

Grant affiliation: This article was supported by the Grant Agency VEGA, under project no. 1/0477/13 „Economic and political aspects of the debt crisis in the Eurozone and the implications for economic theory and economic practice.

1 Introduction

The World Health Organization defines a health system as “organizations, people and actions whose primary intent is to provide, restore or maintain health delivery”¹. Because of the diverse group of participants in the delivery of healthcare, systems are influenced by such factors as country socio-demographics, history and culture, financial conditions, and public policy. The World Health Organization also states that the goal of universal healthcare coverage is to “ensure that all people obtain the health services they need without suffering financial hardship when paying for them.” In order to achieve universal health coverage, several factors must be in place: “A strong, efficient, well-run health system ...through people-centered integrated care; affordability; access to essential medicines and technologies; and sufficient capacity of well-trained health workers”². As we will see, however, “there is not always universality within universal healthcare systems” and if you have seen one system in operation you have seen only *one* alternative for providing universal healthcare coverage for a country’s population³.

Currently, the United States and Slovakia are both reforming their healthcare coverage, each seeking to establish a system that is both viable and sustainable and meets the needs of their citizens. Both nations face a similar challenge -- to improve the health status of their populations within the financial, cultural, and socioeconomic constraints surrounding their respective systems. Because of the convergence of unique external forces, each country currently offers distinctly different delivery systems and methods of financing. Nonetheless, as the U.S. prepares to launch a \$1 billion dollar healthcare initiative to establish universal care, an examination of the Slovak universal system and its recent healthcare reforms may provide the U.S. certain critical insights about the healthcare outcomes of a population with regards to spending, access, education and socioeconomic factors.

The paper describes the characteristics and history of healthcare delivery in both nations, the drivers of healthcare, and then the Slovak experience in healthcare reform is used to analyze resulting healthcare outcomes for both countries’ populations. Furthermore, the authors draw conclusions relevant for current U.S. practitioners and policy makers using the experience from the active universal model currently in place in Slovakia. As a consequence practitioners, policy-makers, and educators should recognize the importance of examining the established healthcare systems, and the historical, cultural, and political influences on the evolutions of healthcare delivery in each of the studied countries as a way of determining future action⁴. Success in sustaining healthcare reform and achieving reform goals should be viewed as a long-term journey in each country, dependent on the will-power of the government⁵ and the recognition of the need to adjust as the system evolves.

¹ Everybody’s Business: Strengthening Health Systems to Improve Health Outcomes, WHO Press, 2007, pp. 7-56.

² What is Universal Health Coverage?, WHO Press, 1 June, 2012.

³ SQUIRES, D. *Multinational Comparisons of Health Systems Data*, March 2013.

⁴ LISÝ, J. *Úloha štátu a trhu v procese globalizácie*, 2003.

⁵ SCHULTZOVÁ, A., RABATINOVÁ, M. *Public finances vs. Tax policy of the state during financial crisis*, 2012.

2 Country Health Systems

Slovakia. As a result of Bismarck's initiatives of instituting a system of sickness insurance and compulsory healthcare coverage for lower income groups, all European countries, including Slovakia, have adopted some form of governmentally supervised universal healthcare coverage for its inhabitants. Because of a long history of government-directed healthcare, residents of Europe now look to their centralized governments to set policy and take responsibility for their health⁶. Slovakia provides healthcare to its citizens based upon its unique system of universal coverage which includes compulsory health insurance for its residents, a basic benefit package required of all insurance companies, and a competitive insurance model supported through a combination of public and private financing. In 2004, Slovakia introduced several private market initiatives which resulted in the establishment of the current three insurance companies, the largest being the government owned company, and the system of multiple private ambulatory providers, and the predominant majority of government owned and operated hospitals⁷. In a series of healthcare reform laws starting in 2005, several changes were made in the laws to further enhance the system and to increase its effectiveness and efficiency. As a result of one of these changes, the privatization of healthcare facilities was expanded aimed at reducing government indebtedness, the scope of healthcare coverage by both public and private insurance was defined to ensure the uniformity of coverage, and measures were introduced to maintain quality of care. (See Table 1 for healthcare expenditures by country). Under the Public Health Act, the centralized nature of healthcare provided the Slovakian Ministry of Health with a great deal of power. The Ministry, among other things, coordinates health affairs with other central government bodies, regulates the performance of state health regions, and defines the direction of education in health and prevention. According to the Public Health Act⁸, the Health Care Surveillance Authority, under the Ministry's supervision, evaluates and approves health direction at the national, regional, and local levels. The Authority also approves and issues licenses for healthcare facilities and providers of healthcare⁹.

Table 1: Health expenditures by country

Year (2010)	United States	Slovakia
% of GDP Health Expenditure	17.6	9.0
Total Expenditure/Capita (USD)	8233	2096
% of Public Expenditure on Health	48.2	64.5
Out-of-pocket/Capita (USD)	969.7	542.1

Source: *Health Policies and Data: Health at a Glance 2011, OECD.*

United States. Unlike Slovakia, health policies and their implementation have traditionally been decentralized at the state and local levels in the U.S. This has created a lack of coordination of healthcare across state lines as well as within states. At the federal level, the United States Department of Health and Human Services oversees the various agencies associated with health care. Health agencies are a part of the United States Public Health Services, the Food and Drug Administration, Centers for Disease Prevention, the Agency for Health Care Research and Quality, and others including the National Institute of Health which provides medical research. At the state level, governments maintain health departments, and local governments (both city and county) would have often established their own health departments. State boards enforce state laws and

⁶ SZALAY, T., PAŽITNÝ, P., SZALAYOVÁ, A., FRISOVÁ, S. et. al. *Slovakia: Health System Review*, 2011, pp. 1-200.

⁷ PASTORÁKOVÁ, E. *Prínosy a riziká interovaného dohľadu nad finančným trhom*, 2005.

⁸ The Law No. 576/2004 on Health Care.

⁹ Henry J. Kaiser Foundation: *Healthcare spending in the United States and selected OECD countries*, 2011.

issue licenses to health facilities and providers. Every ten years, the United States Department of Health and Human Services sets goals and objectives designed to guide national health promotion and disease prevention efforts to improve the health of all people in the United States¹⁰. Over the years, the national government has exerted increased influence over health policy and its implementation in areas such as food safety, communicable diseases initiatives, and medical coverage for the elderly, disadvantaged, and the health and welfare of children, yet as yet the United States still refused to accept a centralized government providing their residents with healthcare planning and coverage. Because of the historical principles under which the United States and its Constitution were founded, its citizens have been resistant to a strong centralized government. Over the years, however, there has been a struggle between those seeking centralization of healthcare policy and provision of health care at the national level, and those supporting state and individuals' rights to determine their own healthcare options. In spite of resistance, however, government intervention in healthcare began with the 1965 Medicaid and Medicare Acts and continued with the subsequent provision of healthcare coverage to disadvantaged adults and children, the elderly, and the poor. The efforts toward centralized government intervention in healthcare coverage for the population have culminated in the passage of the 2011 Patient Protection and Affordable Care Act, a significant turning point in healthcare policy-making in the United States. The Act has, for the first time in the United States history, established the infrastructure to achieve universal healthcare insurance coverage for all citizens, and represents an important regulatory shift in the role of the federal government and private citizens. The Act requires all citizens to obtain health insurance by 2014 or face civil penalties, expands access to 'affordable health insurance', limits the ability of companies to exclude individuals based on pre-existing conditions, and offers additional financial assistance for individuals unable to afford insurance coverage. However, to bring passage of the law, many aspects of the market-driven principles inherent in United States policy in general, had to be preserved including continued reliance on private sector insurance and choice of providers.

3 Population Health Hypothesis

Many economists attribute the successful prevention and treatment of diseases to the effects of education and not to health spending or access to care. They argue that better educated people are better able to understand the importance of health and to use health information. Economists also emphasize the negative correlation between the socio-economic status and various risk behaviors, such as smoking, binge drinking, obesity, and lack of exercise. They point out the impact of earnings, education and labor force participation on health, and the role of other factors such as physical environment, support networks and genetics as well. Epidemiologists on the other hand, argue that the economists' explanations at best, can only explain a small part of the determinants of health; they argue that socio-economic status is the fundamental driver of the status of a population's health. They frequently endorse measures to improve health through manipulating socio-economic status, not only by improving education, but also by increasing or redistributing incomes. Fiscal policy is seen as an instrument of public health, an argument that is reinforced by ideas from Richard Wilkinson from the University of Nottingham, researcher of the social inequities in, and the social determinants of, health¹¹. Even if economic policy has no direct effect on health, the positive correlation between health and economic status implies that social inequalities are more influential in well-being than income redistribution alone. We argue that improving a population's health is a complex undertaking involving *both* socio-economic factors and education, and we will demonstrate the impact of these factors through a comparison of minority populations in both the United States and Slovakia. The United States and Slovakia have two different health systems, one primarily market-driven, and the other offering universal coverage. One is poised to spend billions of dollars to create a universal health system, and the other is looking to limit its indebtedness by offering options within its existing universal system that are driven by market forces. Both countries

¹⁰ Social Determinants of Health, WHO, 2013.

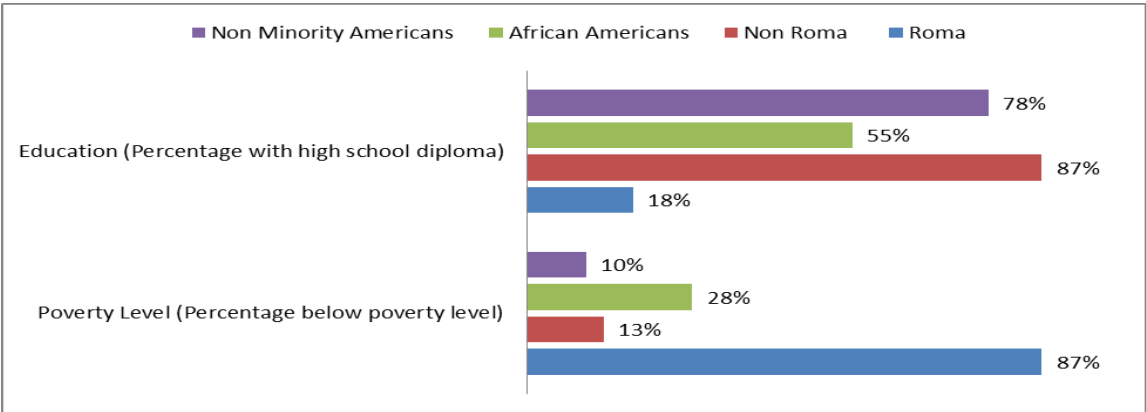
¹¹ Henry J. Kaiser Foundation: Healthcare spending in the United States and selected OECD countries, 2011.

share the same objective of improving healthcare and ultimately the health of their populations, but while one spends twice as much as the other per capita on healthcare, both countries' populations share similar healthcare outcomes. This suggests that spending, accessibility, and methods of payment, are not the key determinants of healthcare outcomes in populations, and that a universal delivery system is in fact, a non-significant factor in the improvement of health outcomes.

3.1 Determinants of Healthcare

Richer countries have better health than poorer countries. However, even within richer countries, lower socio-economic status is associated with poorer health. These apparent disparities appear quite clearly when one compares racial and ethnic minority populations with the non-minority populace of the country. First, large gaps are apparent between the levels of education and the levels of poverty between both the non-minority Americans and African Americans and the non-Roma and Roma populations as illustrated in Figure 1. Second, these gaps appear to predict similar gaps in health outcomes. In a study by the Institute of Sociology of the Slovak Academy of Science, the correlation between social and health indicators was explored by dividing the population into eight geographic and economic regions and then examining the quality of life using a combination of economic, employment, societal, and environmental factors¹². Researchers evaluated data relative to life expectancy over a five year period from 1996-2000.

Figure 1: Education and Poverty Statistics: U.S. and Slovakia. The comparative data for African Americans and Slovaks in relation to the respective non-minority populations in each country.



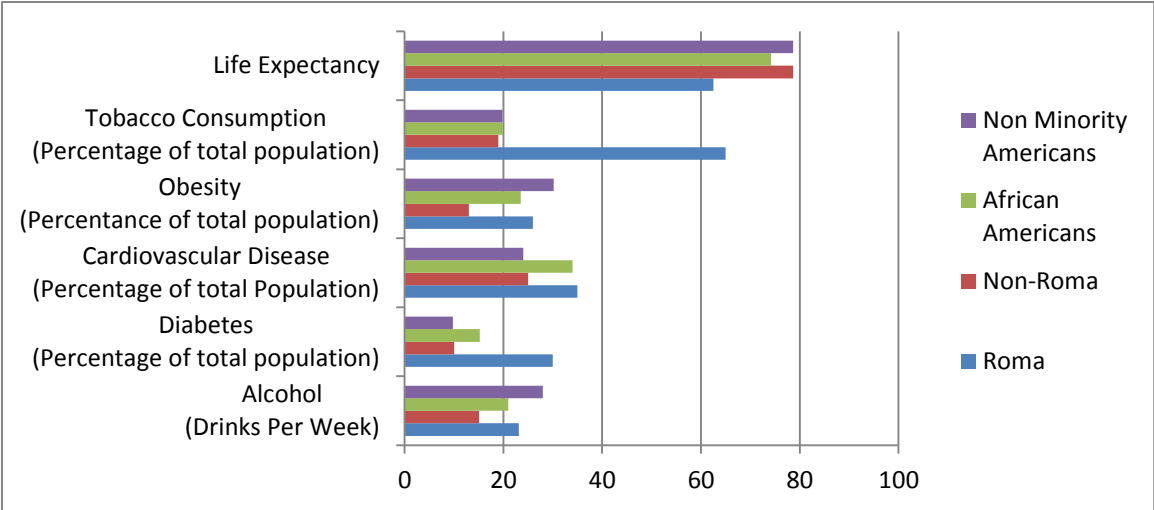
Source: United States Census 2010, U.S. Department of Commerce, and Health Policies and Data: Health at a Glance 2011, OECD.

The study found the two largest urban areas in and around Bratislava had the highest quality of life from a sociological perspective. The lowest quality of life was found in the Eastern and South Central parts of the country where the economic performance, employment, and education were lowest. A large concentration of Roma was located in these poorer regions¹³. Likewise, recent studies in the United States found a similar growing gap in life expectancy based on income and geography especially in the Deep South, Appalachia, Texas, and the Southern Plains. Additionally, the Dartmouth Atlas Project found marked differences in patient outcomes by region and lower and higher income areas. For example, in the District of Columbia, where over 70 percent of the population is African American, there is almost a 10 year gap in the average life expectancy compared to richer and more diverse outlying counties¹⁴. Figure 2 demonstrates that these disparities between racial and ethnic groups and the general populace exist also across diseases.

¹² Data and Statistics, Centers for Disease Control and Prevention, 21 March 2013.
¹³ MICHÁLEK, A. The Measurement of Poverty in the Regions of the Slovak Republic. *Sociologia*, 2004, pp. 7-30.
¹⁴ GOODMAN, D., BROWNLEE, S., CHAING-HUA, C., FISHER, E. *Regional and Racial Variation in Primary Care and the Quality of Care*. The Dartmouth Institute for Health Policy and Clinical Practice Center, 2010, pp. 3-36.

Minorities in both the United States¹⁵ and Slovakia¹⁶ have a higher incident of non-communicable diseases and the factors such as tobacco, alcohol, and obesity which contribute to them. Low education and poverty levels, and racial or ethnic minority status in both the United States and Slovakia point to poor health. Other studies in the United States link the mortality gap between the well-educated and the poorly educated to tobacco, alcoholism and obesity. Lifestyle factors such as alcoholism, smoking and obesity are linked to diabetes, heart disease, strokes, and certain cancers – all of which are more prevalent in minority populations¹⁷.

Figure 2: Comparative Health Indicators: Slovakia and U.S. The disparities in studied minority groups relative to the majority population.



Source: United States Census 2010, U.S. Department of Commerce, and Health Policies and Data: Health at a Glance 2011, OECD.

4 Discussion

In the introduction it was noted that the United States and Slovakia face similar challenges as they strive to improve the health status of their populations. Slovakia, like most other industrialized countries, provides universal healthcare coverage, and the United States with the Affordable Care Act, is moving in that direction. The intent behind the Act is to reduce the fragmentation in the system, to improve access to care and healthcare outcomes for the population. Slovakia on the other hand, already offers universal healthcare coverage to its population, but has recently introduced market-driven incentives to reduce healthcare spending and indebtedness of the country’s health care system¹⁸. The United States spends more than twice what other industrialized countries spend on healthcare, but the outcomes lag significantly behind all the other industrialized countries. We found similarities between Slovakia and the United States in terms of inequities relative to education, income, and social behavioral factors when comparing two significant minority populations to the respective non-minority populations of their respective countries. In fact, there were more similarities than differences between these two countries including most of the healthcare outcomes, the outstanding difference, however, being the immense gap in healthcare spending. While inequities in spending, access to healthcare, and distribution of healthcare resources are important for outcomes, they are not as critical as certain lifestyle and quality of life issues. According to recent studies and experiences in Slovakia, which has a well-established universal system, improving the quality of life, and in particular, education levels, has a greater influence on

¹⁵ Data and Statistics, Centers for Disease Control and Prevention, 21 March 2013.
¹⁶ Health Policies and Data: Health at a Glance 2011, OECD.
¹⁷ DIETZ, W. H. Reversing the Tide of Obesity. *The Lancet*, 2011, pp. 743-744.
¹⁸ PÉLIOVÁ, J. *Přístupy k meraniu efektívnosti výdavkov verejnej vlády*, 2009.

the health status of a population than does the commitment of healthcare resources, particularly at the acute or episodic level of healthcare treatment. This becomes particularly clear when comparing the percentage of Roma who have health insurance coverage to the non-minority Slovakian population. The numbers are within 1 percentage point of each other; however, when examining the disparity between the percentage of Roma who have purchased medicine or used the services and the non-minorities who have done the same, the percentage of Roma drops drastically¹⁹. Arguably, healthcare services that are covered, but remain un-accessed would seem to indicate that a universal healthcare model is after all a non-determining factor in the health status of a population. The indicators discussed here suggest that the Affordable Care Act in the United States will not alone, significantly improve the health status of the population. The correlation between spending and health outcomes in the U.S., unlike other industrialized nations, does not exist, which brings up the question of spending a billion dollars on a universal system. Furthermore, a comparison between two of the largest minority groups in Slovakia and the U.S. reveals distinct similarities in health outcomes in spite of the fact that 100 percent of the Slovak Roma population is insured²⁰. The suggestion again here is that despite the 50 million uninsured in the United States, improving the health of a population is far more complex than simply providing access. Although the consensus has not been achieved as to *why* or exactly in what way education influences health outcomes, overwhelming evidence demonstrates the causality between the two. Subsequently, as the discussion of healthcare provision evolves for both the United States and Slovakia, a shift from a focus on healthcare spending, methods of payment, and increased access to care, to a systematic effort to augment both the scholastic education levels and levels of health awareness and prevention is to be essential.

Bibliography

CUTLER, D. M., LIERAS-MUNEY, A., Education and health: Evaluating Theories and Evidence, National Bureau of Economic Research [online]. Available at: <http://www.nber.org/papers/w12352>.

Data and Statistics, Centers for Disease Control and Prevention [online]. Available at: <http://www.cdc.gov/DataStatistics/>.

DIETZ, W. H., Reversing the Tide of Obesity. *The Lancet*, 378(9793), 2011, pp. 743-744 [online]. Available at: <http://www.thelancet.com/journals/lancet/issue/current?tab=past>.

Everybody's Business: Strengthening Health Systems to Improve Health Outcomes. In: World Health Organization Framework for Action (Geneva: WHO Press, 2007) pp.7-56 [online]. Available at: http://www.who.int/healthsystems/strategy/everybodys_business.pdf.

GOODMAN, D., BROWNEE, S., CHAING-HUA, C., FISHER, E. Regional and Racial Variation in Primary Care and the Quality of Care, Ed. Kristen Bronner, The Dartmouth Atlas, (Hanover: The Dartmouth Institute for Health Policy and Clinical Practice Center for Health Policy Research, 2010) pp. 3-36 [online]. Available at: http://www.dartmouthatlas.org/downloads/reports/Primary_care_report_090910.pdf.

Health Policies and Data: Health at a Glance 2011, OECD [online]. Available at: <http://www.oecd.org/health/health-systems/healthataglance2011.htm>.

¹⁹ Health Policies and Data: Health at a Glance 2011, OECD.

²⁰ CUTLER, D. M., LIERAS-MUNEY, A., Education and Health: Evaluating Theories and Evidence, NBER, April 2012.

KAISER, Henry J. Foundation. Snapshots: Healthcare spending in the United States and selected OECD countries [online]. Available at: <http://kff.org/health-costs/issue-brief/snapshots-health-care-spending-in-the-united-states-selected-oecd-countries/>.

LISÝ, J. *Úloha štátu a trhu v procese globalizácie*. In: Systémové podmienky transformácie slovenskej ekonomiky v procese globalizácie: medzinárodná vedecká konferencia, 19-20 September 2002, Bratislava: Ekonóm, 2003. ISBN 80-225-1658-9.

MICHÁLEK, A. The Measurement of Poverty in the Regions of the Slovak Republic. *Sociologia - Slovak Sociological Review*, vol. 36, no. 1, 2004: pp. 7-30 [online]. Available at: <http://www.sav.sk/journals/uploads/02161025Michalek.pdf>.

PASTORÁKOVÁ, E. *Prínosy a riziká integrovaného dohľadu nad finančným trhom*. In: Mena, bankovníctvo, finančné trhy: zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, 29-30 September 2005, Bratislava: Ekonóm, 2005. ISBN 80-225-2103-5.

PÉLIOVÁ, J. *Prístupy k meraniu efektívnosti výdavkov verejnej vlády*. In: Financie a riziko = Finance and risk: proceedings of the 10th international scientific conference, 24-25 November 2008, Bratislava: Ekonóm, 2009. ISBN 978-80-225-2745-3.

SCHULTZOVÁ, A., RABATINOVÁ, M. *Public finances vs. tax policy of the state during financial crisis*. In: How does central and Eastern Europe cope up with the global financial crisis? Proceedings of the 7th international conference on currency, banking and international finance: 27-28 September 2012, Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-80-225-3527-4.

Social Determinants of Health, World Health Organization 2013 [online]. Available at: http://www.who.int/social_determinants/en/.

SQUIRES, D. Multinational Comparisons of Health Systems Data, 2013. The Commonwealth Fund [online]. Available at: <http://www.Chartbooks/2013/Mar/Multinational-Comparisons-of-Health-Data-2012.aspx>.

SZALAY, T., PAŽITNÝ, P., SZALAYOVÁ, A., FRISOVÁ, S. et al. Slovakia: *Health System Review*, Health Systems in Transition, vol. 13, no. 2, 2011, pp. 1-200 [online]. Available at: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0004/140593/e94972.pdf.

The Law No. 576/2004 on Health Care [online]. Available at: http://www.zzz.sk/?content=zakon_576/2004.

What Is Universal Health Coverage? World Health Organization 2012 [online]. Available at: http://www.who.int/features/qa/universal_health_coverage/en.

Contact:

Ing. Marcel Novák, Ph.D.
University of Economics in Bratislava
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Slovakia
E-mail: marcel.novak@euba.sk

Ing. Pavol Skalák, Ph.D.
University of Economics in Bratislava
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Slovakia
E-mail: pavol.skalak@euba.sk

Brief information about the authors:

Marcel Novák, Ph.D. is Vice Dean for research and doctoral studies at the Faculty of National Economy. His research is focused on economic cycles and economic growth. He participated in different projects as a research member and as a manager. He was responsible for project financed by European Social fund, called "Increasing quality of doctoral studies and improving international research at the FNE".

Pavol Skalák, Ph.D. works as a head of department of applied informatics and information technology. His research is mainly focused on international trade and development. He participated in many project as a research member and as a manager in project financed by European Union "Creation of excellence center of research and development in 21st century".

Marcel Novák, Ph.D. je proděkanem pro výzkum a doktorské studium na Národohospodářské fakultě. V rámci své vědecké činnosti se zabývá problematikou hospodářských cyklů a ekonomického růstu. Podílel se na řadě projektů jako výzkumný pracovník či jako hlavní administrátor. Působil jako vedoucí projektu Evropského sociálního fondu nazvaného Zvyšování úrovně doktorského studia a mezinárodního výzkumu na Národohospodářské fakultě.

Pavol Skalák, Ph.D. působí jako vedoucí Katedry aplikované informatiky a výpočetní techniky. V rámci své vědecké činnosti se specializuje na oblast mezinárodního obchodu a rozvoje. Podílel se na řadě projektů jakožto výzkumný pracovník a byl vedoucím projektu financovaného ze zdrojů EU nazvaného Tvorba expertního centra pro výzkum a rozvoj v 21. století.

A SURVEY ON RADIO BROADCAST OUTAGES

STUDIE VÝPADKŮ ROZHLASOVÉHO VYSÍLÁNÍ

Iva KREJČOVÁ

University of Economics in Prague, Faculty of Management

Abstract: *This article solves a practical problem of radio advertising monitoring. The valuation of advertising investments is dependent on the region where the advertising investment was broadcasted. Particular regions form a regional unit, in some cases it can form also a national unit. But their valuation is different. If an advertising investor decides to advertise in the national level, the price will be lower than price of advertising in each region separately. But broadcast outages regularly appear which influence the effectiveness of advertising investments recognition in particular regions and subsequently their valuation. The article deals with a current methodology analysis, broadcast outages analysis and suggested solution. The parameter determination is an important part which influences packaging the advertising investment in the regional units. Used methods are the logistic regression, Bayesian net and ROC curve.*

Anotace: *Příspěvek řeší praktický problém při monitoringu rozhlasových reklamních investic. Ocenění reklamních investic je závislé na regionu, ve kterém byla reklamní investice odvysílána. Jednotlivé regiony tvoří regionální celky, v některých případech se může jednat i o celostátní vysílání. Ocenění těchto vysílání je ale rozdílné. Pokud se reklamní investor rozhodne inzerovat v celostátním měřítku, cena je nižší, než kdyby platil za odvysílání v každém regionu zvlášť. Ve vysílání se ale objevují pravidelné výluky, které ovlivňují efektivitu rozpoznávání reklamních investic v jednotlivých regionech a následně jejich ocenění. Příspěvek se zabývá analýzou dosavadní metodiky, analýzou výluk vysílání a návrhem řešení. Důležitým bodem je zjištění parametrů, které ovlivňují balíčkování reklamních sdělení do regionálních celků. Mezi metody, které jsou použity, patří logistická regrese, Bayesovské sítě a ROC křivka.*

Keywords: *radio broadcast, broadcast outage, analysis, logistic regression, Bayesian network*

Klíčová slova: *rozhlasové vysílání, výluka vysílání, analýza, logistická regrese, Bayesovské sítě*

1 Overview

Advertisement pricing depends on the occurrence – when and where (which radio station) was broadcasted. Unfortunately, there are outages of the broadcast. That means that even though the advertisement was broadcasted, we do not have any information about that because it was not recorded. If the same advertising was broadcasted in the full (previously given) tree of radio stations, than the price is lower. We can see the same law in every day – bigger package is lower priced then if we will bought it separately. The same idea appears here.

Information available about the outages is:

- where the outage was, specified on the region (if we talk about the “region”, we will consider the radio station),
- the time of the outage appearance – from/to and
- the length of outage which is computable from the previous information.

The results were solved by tabular processor MS Excel 2010, SAS Enterprise Guide 4.2 and Hugin Researcher 6.3. In statistical test will be used the level of significance 0.05, i.e., 5 %.

2 Brief introduction to Bayesian networks theory

Bayesian network is a tool for modeling multidimensional distributions. Based on the Bayesian network interconnectivity, we are able to calculate the belief update on the certain variable. The network is represented by an acyclic directed graph (dag) and conditional probability tables. The graph consists of nodes and arcs. A node is a graphical representation of a variable and an arc represents dependence. Having only no connections among variables, a one-dimensional probability table is assigned to every node. The table contains only atomic events of the certain variable and their probabilities. We do not have to store the whole table since the last probability assigned can be calculated from the others. So we can store $k-1$ probabilities, where k is number of atomic events. If we put an arc between two nodes and set the direction of the arc, we will obtain the mutual relation of parent and child node. The way of setting directed arc will be discussed further. Now, the dimensionality of child’s node probability table has changed. The probability distribution of the child node is affected by the parent node. The child node does not further have the one-dimensional table, but we obtain two-dimensional conditional probability table. If a node has n parent nodes, then the conditional probability table assigned to child node will be n -dimensional. It is obvious that the relation of parent and child node is asymmetric.

The way how the network is connected, i.e., network topology, expresses information about the underlying causal and probabilistic relationships which are given in the raw data. The fully-connected network can describe any distribution and describes the underlying distribution in the most accurate way.

The property of parent or child node does not necessarily mean causal relation. In fact, there is a special theory which deals with this issue, the causality theory¹. The arc in between two nodes

¹ See PEARL, J. *Causality: models, reasoning, and inference*. New York: Cambridge University Press. ISBN 05-217-7362-8.

does only mean a relation but due to the statistical relation we are able to calculate the effect. Thus when we update belief on a certain state of either parent or child node and it will influence the probability distribution both ways. Which means, that both child and parent variables are influencing themselves mutually.

2.1 Constructing the Bayesian network

The programme Hugin Researcher 6.3 was used for constructing the Bayesian network. I used with the feature of Structure Learning which allows us to learn the Bayesian network from the data. We can decide between to constructing algorithms PC (Path Condition) and NPC (Necessary Path Condition). “The basic machinery is the same in the PC and the NPC algorithms (i.e., they are both based on generating a skeleton derived through statistical tests for conditional independence). The NPC algorithm seeks to repair the deficiencies of the PC algorithm, which occur especially in the face of limited data sets. The solution provided by the NPC algorithm is based on inclusion of a criterion known as the necessary path condition. This criterion forms the basis for introducing the notion of ambiguous regions, which in turn provide a language for selecting among sets of inter-dependent uncertain links. The resolution of ambiguous regions is performed in interaction with the user.”²

In this case the input data has 8 variables:

Qualitative: RegionId (the region after making the price packages, if no package was found, the RegionId remains the same as OriginRegionId), OriginRegionId (the radio station), MediumId, NormCreative (the advertisement) and

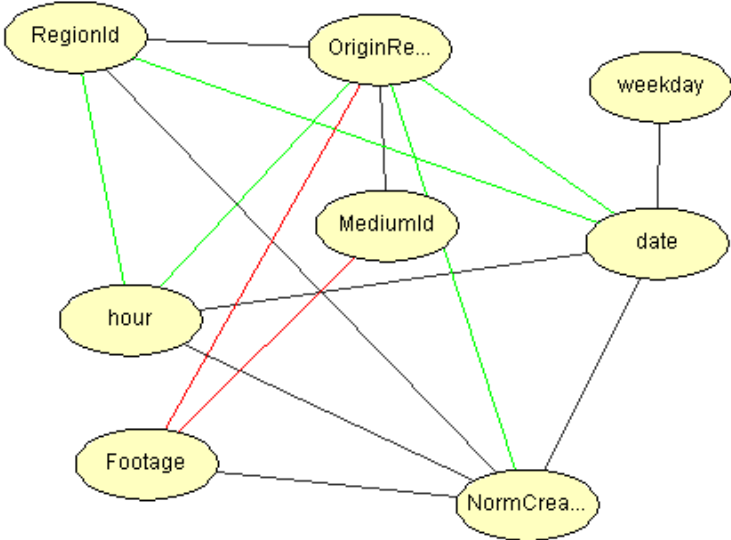
Quantitative: Footage (length of the ad), date, weekday and hour. (The Hugin programme automatically discretized these variables into categories of same length.)

I used the NPC algorithm. After loading the raw data we see a basic sketch of the new Bayesian network. We have the opportunity to slightly change some dependencies, see Figure 1. (This feature is recommended if we have any additional background information about the problem field.)

There appear two kinds of edges/links in between the nodes – black and the other colours. In my case there were two additional colours – red and green. The black ones are actually undirected and the user can decide upon their direction (described above). “Note that assigning directionality to a link may cause other links to automatically be directed.” Every other colour represents ambiguity among the selected variables. This practically means that we can influence the connectivity among the nodes in the Bayesian network.

² Hugin Help Pages: NPC Algorithm [online]. cit. 2014-07-30. Available at: http://download.hugin.com/webdocs/manuals/Htmlhelp/descr_NPC_algorithm_pane.html.

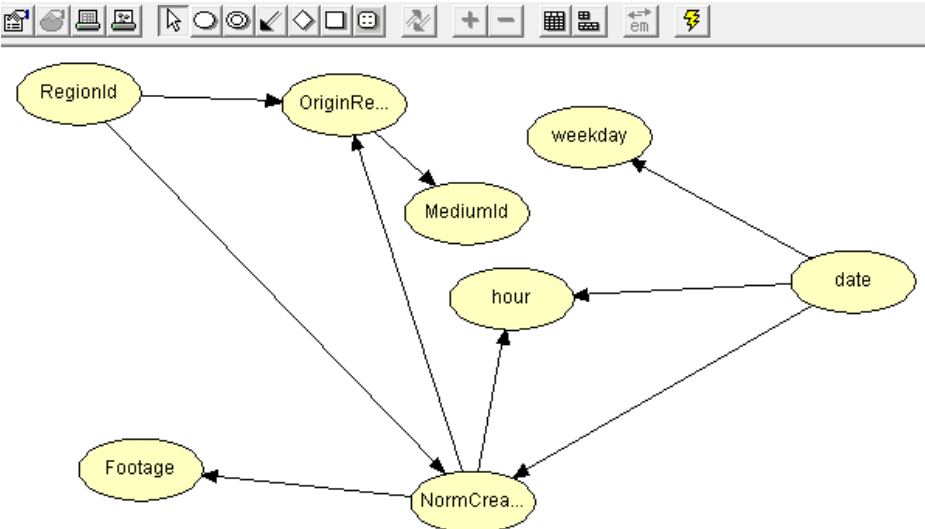
Figure 1: Design of the Bayesian network using the structure leasing




Source: own work

Then we get following network, see Figure 2.

Figure 2: Bayesian network describing relations among variables



The last button on the right side  can be used for setting our believe about the reality. For example when we know whether the advertisement was broadcasted on the radio station XY, we can find out the probability of occurrence of other variables and their parameters.

3 Logistic regression

The basic linear regression explores the linear dependence relation between the continuous quantitative variables. In regression the dependency relation is one-sided. One variable is dependent on the other quantitative variables, which can be also called predictors. Over all we are able to quantify the relation. An easy example can be if the dependent variable is the renovation costs of a house and the independent variable (predictor) is the sell price of the house, then we will be able to estimate the renovation costs based on the selling price of the house. The logistic regression bases

on the same idea – we are able to approximate one variable based on the other. In this case the independent variable is not a quantitative continuous variable, but binomial qualitative variable. Other essential difference is that we do not quantify any particular numbers – price/costs [€, CZK], blood pressure, height etc., but the odds ratio. “An odds ratio (OR) is a measure of association between an exposure and an outcome. The OR represents the odds that an outcome will occur given a particular exposure, compared to the odds of the outcome occurring in the absence of that exposure. Odds ratios are most commonly used in case-control studies, however they can also be used in cross-sectional and cohort study designs as well (with some modifications and/or assumptions”³ This means that we compare the odds of one parameter to the other, so-called reference category/response level.

SAS Enterprise Guide 4.2 allows to choose which one of the dependent variable binomial parameter will be used as the “response level”. The reference category is automatically chosen as the last category (if we sort the category name ascending, then the last category will be chosen as the reference group).

The equation of logistic regression is as follows:

$$f(x) = \ln \frac{p}{1-p} = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_n x_n \quad (1)$$

and equivalently:

$$\frac{p}{1-p} = e^{\beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_n x_n} \quad (2)$$

where p is the probability of the dependent variable,

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_n$ are regression coefficients

x_1, x_2, x_n are variables (quantitative or qualitative) and

$n...$ is the number of variables used in the model.

The model suitability is encountered by the ROC curve (Receiver Operating Characteristic Curve) and the area under it (AUC – Area Under the Curve). The AUC can take values from 0 to 1⁴ and indicates the descriptive quality of the regression model. The higher the AUC is, the better and more quality the model has. The quality is scaled as follows⁵:

- 0.5 – 0.6 fail
- 0.6 – 0.7 poor
- 0.7 – 0.8 fair
- 0.8 – 0.9 good
- 0.9 – 1.00 excellent

If the AUC equals to 0.5, it means that the model is no better than a coin toss.

³ Szumilas M. Explaining odds ratios. *Journal of the Canadian Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, vol. 14, no. 3, 2010, pp. 227–229. doi: 10.1007/s00787-010-0087-7. Available at: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2938757/>.

⁴ The AUC can be also described in percentages – from 0 to 100 %.

⁵ VRÁNOVÁ, J., HORÁK, J., KRÁTKÁ, K., HENDRICHOVÁ, M., KOVAŘÍKOVÁ, K. ROC analýza a využití analýzy nákladů a přínosů k určení optimálního dělicího bodu. *ČASOPIS LÉKAŘŮ ČESKÝCH*, vol. 148, no. 9, 2009, pp. 410–415. Available at: <http://www.prolekare.cz/pdf?id=5403>.

I examined the relation between the outages, day of the week and region. I set the outage as the dependent variable and the effect (independent variables) where the day of week and region. The outage has two categories: 0 and 1, where 0 means no outage and 1 means that outage occurred. I chose category 1 to be the reference category in order to be able to predict the outage.

In this step we find out if there is the dependence relation between the outages and. The p-value is higher than the significance level for both variables, see Table 1. This means that both variables are significant.

Table 1: Analysis of Effects

Analysis of Effects			
Effect	DF	Wald Chi-Square	Pr > ChiSq
den_týdne	6	628115201	<.0001
RegionId	131	6930412752	<.0001

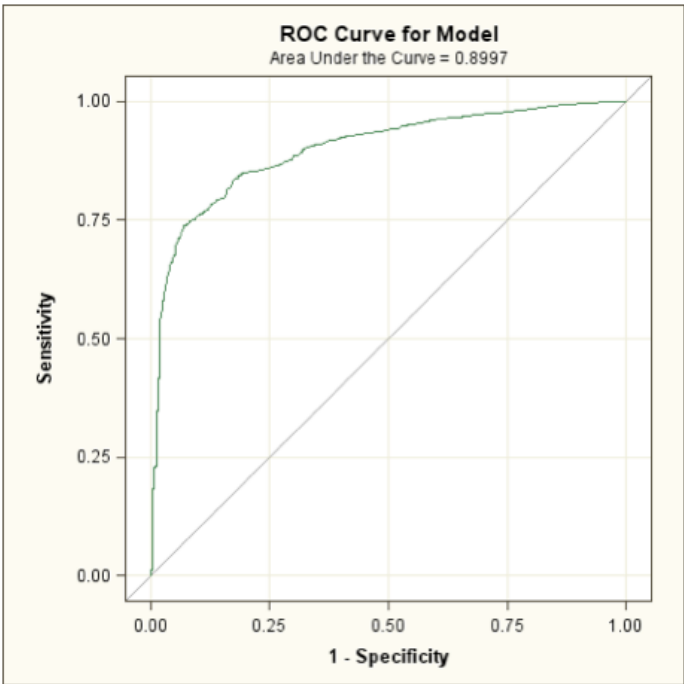
The table with parameter estimates is situated in the Appendix. Unfortunately some of the parameters were evaluated as insignificant. The equation of the logistic regression is (reduced on 5 regions due to the size of the table, see Appendix):

$$f(x) = \ln \frac{P}{1-p} = 1.297 + 0.5218x_1 + 0.2256x_2 + 0.1212x_3 - 0.09450x_4 + 0.9717x_5 \quad (3)$$

3.1 ROC curve

As we can see in the figure below, the AUC equals to 0.8997 which is approximately 89.97 %. On the x axis is the specificity and on the y axis is the sensitivity. Sensitivity describes actual ability of our model to predict the data (to find actual true cases). On the contrary, specificity percentage of the negative cases where the model fails. As seen above, we wanted to predict that the outage occurs. Due to the ROC curve, our model can predict up to 88.97 outages out of 100.

Figure 3: The ROC curve



4 Summary

In the Bayesian network are graphically represented dependencies among variables (seen as nodes). The outage part was mainly in the relation between RegionId and OriginRegion. The variable OriginRegion represents the advertisement packaging. The relation between MediumId and OriginRegion is natural – these encode basically the same idea. Interesting is the relation between RegionId, OriginRegion and NormCreative. Seems natural since the packaging making is conditioned by the actual broadcast (NormCreative). Footage is also connected to the Norm. Every norm has each own length (in seconds) which does not differ. If does differ, there should be new norm created. Interesting is the relation between the norm and timing of the broadcast (hour, weekday, date). I would expect that the advertisements could be attached to the weekday. Some advertisements could have fixed weekday to broadcast, but apparently they are not. In contrary, the norm is related to the hour which is also expectable. Some of the advertisements could be broadcasted at a set timing (for example around 6 AM, lunch time etc.). As I mentioned at the beginning, the Bayesian network is only a graphical representation of conditional tables which are assigned to every node. Unfortunately, the data contains many categories, especially the variables NormCreative, OriginRegion and RegionId; so that I was not able to show the conditional probability and their change after the belief update.

In the example of logistic regression I confirmed that both variables are significant but single parameters were not. Most of the “week of the day” parameters were not significant. Same situation was with the second variable – region where some of the variables has lower P-value than the level of significance. The model overall has a suitable prediction power due to the ROC curve; AUC reached almost 90 % which is fairly high. Since in the previous Bayesian network demonstrated that the day of the week do not have any relation to the outage, the significance of Tuesday is surprising. These were only examples of the process. The process of finding the right solution is still not finished.

Bibliography

Hugin Help Pages: NPC Algorithm [online]. cit. 2014-07-30. Available at: http://download.hugin.com/webdocs/manuals/Htmlhelp/descr_NPC_algorithm_pane.html.

Szumilas M. Explaining odds ratios. *Journal of the Canadian Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, vol. 14, no. 3, 2010, pp. 227-229. doi: 10.1007/s00787-010-0087-7. Available at: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2938757/>.

VRÁNOVÁ, J., HORÁK, J., KRÁTKÁ, K., HENDRICHOVÁ, M., KOVAŘÍKOVÁ, K. ROC analýza a využití analýzy nákladů a přínosů k určení optimálního dělicího bodu. *ČASOPIS LÉKAŘŮ ČESKÝCH*, vol. 148, no. 9, 2009, pp. 410-415. Available at: <http://www.prolekare.cz/pdf?id=5403%20>.

LAM, Wai. BACCHUS, Fahiem. Learning Bayesian Belief Networks An approach based on the MDL Principle. In: *Computational intelligence*, 1994, s. 32. Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.127.5504&rep=rep1&type=pdf>.

Contact:

Ing. Iva Krejčová
Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu
Jarošovská 1117/II
378 42 Jindřichův Hradec
Česká republika
E-mail: krejcova@fm.vse.cz
www.fm.vse.cz

Brief information about the author:

The author has been studying the doctoral study programme at the Faculty of Management in Jindřichův Hradec for past 2 years.

Autorka je studentkou doktorského studijního programu na Fakultě managementu Vysoké školy ekonomické v Jindřichově Hradci.

Appendix

Effect		DF	Coefficient	1/ Coefficient	p-value
den_týdne 2 vs 7		1	1.297	0.7710	0.2856
RegionId	1981 vs 2537	1	0.5218	2.4876	0.4692
RegionId	1996 vs 2537	1	0.2256	3.3445	0.7543
RegionId	2023 vs 2537	1	0.1212	3.7175	0.8665
RegionId	2024 vs 2537	1	-0.0945	4.6083	0.8957
RegionId	2026 vs 2537	1	0.9717	1.5873	0.1777
RegionId	2027 vs 2537	1	1.0432	1.4771	0.1479
RegionId	2029 vs 2537	1	0.8278	1.8349	0.2508
RegionId	2031 vs 2537	1	0.7588	1.9646	0.2925
RegionId	2032 vs 2537	1	0.7795	1.9231	0.2795
RegionId	2033 vs 2537	1	0.1309	3.6765	0.8559
RegionId	2034 vs 2537	1	0.2488	3.2680	0.7299
RegionId	2035 vs 2537	1	1.0396	1.4837	0.1493
RegionId	2037 vs 2537	1	-1.0002	11.3636	0.1653
RegionId	2038 vs 2537	1	-0.2052	5.1546	0.7759
RegionId	2039 vs 2537	1	-0.3677	6.0606	0.6100
RegionId	2040 vs 2537	1	0.8637	1.7699	0.2309
RegionId	2042 vs 2537	1	0.1983	3.4364	0.7832
RegionId	2043 vs 2537	1	0.4326	2.7248	0.5484
RegionId	2045 vs 2537	1	-0.4728	6.7114	0.5119
RegionId	2047 vs 2537	1	-0.1839	5.0505	0.7986
RegionId	2050 vs 2537	1	0.1290	3.6900	0.8580
RegionId	2052 vs 2537	1	-0.9226	10.5263	0.2006
RegionId	2053 vs 2537	1	-0.2026	5.1282	0.7787
RegionId	2054 vs 2537	1	0.2944	3.1250	0.6830
RegionId	2055 vs 2537	1	0.3410	2.9851	0.6362
RegionId	2077 vs 2537	1	0.9354	1.6474	0.1944
RegionId	2084 vs 2537	1	1.1144	1.3755	0.1221
RegionId	2088 vs 2537	1	1.28	1.2346	0.0898
RegionId	2089 vs 2537	1	0.1410	3.6496	0.8449
RegionId	2090 vs 2537	1	0.1724	3.5336	0.8110
RegionId	2097 vs 2537	1	0.9566	1.6129	0.1845
RegionId	2099 vs 2537	1	1.0755	1.4306	0.1357
RegionId	2100 vs 2537	1	0.6060	2.2883	0.4005
RegionId	2108 vs 2537	1	1.67	1.1136	0.0657
RegionId	2111 vs 2537	1	1.43	1.1848	0.0795
RegionId	2118 vs 2537	1	1.59	1.2195	0.0864
RegionId	2125 vs 2537	1	1.08	1.1198	0.0669
RegionId	2127 vs 2537	1	0.00830	4.1667	0.9908
RegionId	2132 vs 2537	1	0.1952	3.4483	0.7865
RegionId	2147 vs 2537	1	1.1163	1.3736	0.1215
RegionId	2149 vs 2537	1	-1.1128	12.8205	0.1280
RegionId	2150 vs 2537	1	-1.2996	15.3846	0.0718

RegionId	2152 vs 2537	1	1.1142	1.3774	0.1222
RegionId	2154 vs 2537	1	0.4847	2.5840	0.5013
RegionId	2164 vs 2537	1	-13.0621	-	0.6333
RegionId	2165 vs 2537	1	-13.0621	-	0.6235
RegionId	2166 vs 2537	1	-13.0621	-	0.7817
RegionId	2168 vs 2537	1	-13.0621	-	0.8483
RegionId	2173 vs 2537	1	0.1948	3.4483	0.7870
RegionId	2196 vs 2537	1	1.0513	1.4663	0.1447
RegionId	2198 vs 2537	1	0.5979	2.3095	0.4069
RegionId	2200 vs 2537	1	1.1219	1.3661	0.1196
RegionId	2201 vs 2537	1	0.2699	3.2051	0.7081
RegionId	2203 vs 2537	1	1.0271	1.5015	0.1542
RegionId	2205 vs 2537	1	1.32	1.1751	0.0774
RegionId	2206 vs 2537	1	1.89	1.0776	0.0594
RegionId	2210 vs 2537	1	-0.9489	10.8696	0.1881
RegionId	2216 vs 2537	1	-1.2233	14.2857	0.0897
RegionId	2232 vs 2537	1	-1.3390	16.1290	0.0633
RegionId	2238 vs 2537	1	-13.0621	-	0.3983
RegionId	2255 vs 2537	1	1.1804	1.2887	0.1016
RegionId	2256 vs 2537	1	1.44	1.1962	0.0819
RegionId	2257 vs 2537	1	0.9498	1.6234	0.1878
RegionId	2258 vs 2537	1	-0.1991	5.1282	0.7825
RegionId	2260 vs 2537	1	1.63	1.1364	0.0700
RegionId	2534 vs 2537	1	-13.0621	-	0.7237

ANALYSIS OF TV PROGRAM PACKAGE SERVICES IN THE KOMÁRNO AND DUNAJSKÁ STREDA DISTRICTS OF SLOVAKIA

ANALÝZA BALÍČKŮ TELEVIZNÍCH PROGRAMŮ VE SLOVENSKÝCH OKRESECH KOMÁRNO A DUNAJSKÁ STREDA

Enikő DOBAI KORCSMÁROS, Andrej HEVESI

J. Selye University, Komárno, Slovakia

Abstract: *The primary objective of the study is to find the TV program service, which meets the needs and expectations of customers to the highest extent. We also aim to find, which provider is the most preferred one among subscribers. The secondary objectives of the research will help us to get an insight into how much different criteria influence subscribers when choosing a service package, what their reasons for changing providers is, and how loyal they are to providers. The field research was conducted in the Komárno and Dunajská Streda districts, and the basic target population of the questionnaire survey was the number of households in the two districts. In order to eliminate potential errors and lacks in the questionnaire a test survey has been conducted with an expert in television technology and program services.*

Anotace: *Hlavním cílem této studie je nalézt televizního poskytovatele, který co nejlépe vyhovuje potřebám a očekáváním cílových spotřebitelů (diváků). Cílem je také zjistit, který poskytovatel je mezi spotřebiteli nejoblíbenější. Dílčím cílem výzkumu je pak uvést přehled kritérií ovlivňujících spotřebitele ve výběru programového balíčku, prezentovat důvody pro změnu poskytovatele a také zkoumat míru loajality spotřebitelů vůči danému poskytovateli. Výzkum byl proveden ve slovenských okresech Komárno a Dunajská Streda. Respondenty dotazníkového šetření byly domácnosti v těchto dvou oblastech. Testování bylo provedeno za konzultací experta v oblasti televizní technologie a programových služeb.*

Keywords: *TV program package, TV program provider, Komárno district, Dunajská Streda district*

Klíčová slova: *programový balíček, poskytovatel televizních služeb, okres Komárno, okres Dunajská Streda*

1 Introduction

The aim of the study is to analyse how TV program packages developed and how customer needs changed in the researched area. We also aim to find out how technological development influenced the researched market and to provide a general overview of the available services as well as to describe providers on the market.

Digital broadcasting started in 1995. Not only did this mean an improvement in quality, it also brought along economic advantages, since the price of satellite transmission per channel decreased. The reason for this was that with digital broadcasting nine SD or three HD channels could be broadcast instead of 1 analogue eight-megahertz channel. Cable television companies also took advantage of the same technical development and offered more to their customers, since they could transmit 12 SD or 3 HD channels instead of 1 analogue channel.¹

Digitalisation is the only method for us to get closer to the perfection of nature with the help of our current knowledge and technical tools. Digitalisation helps us get rid of unnecessary information, mainly with the help of mathematical methods.²

The number of (Slovak-language) TV channels is growing in Slovakia, which means that providers also have to meet increasing customer needs.

"A basic feature of households with more members is that the available funds in those households are managed together. Emotions can influence consumer choices, may generate buying intention and can affect the brand choice of customers. Differences between the consumer behaviour of the members of the same household are rare. The decisions whether to buy a certain product or service are made by the members together. (own translation)"³

2 Developments and products that help sell the analysed services

Nowadays flat screen televisions are becoming more common in lower-income households as well. This is partly due to the fall in prices of new devices, and due to the fact that EU regulations limit the production of CRT televisions.⁴

The new sets can be put into three groups:

- LCD televisions - which have low brightness at daylight, and their viewing angle is narrower than of other types.
- Plasma televisions - have high brightness, but significant power consumption and heat production.
- OLED televisions - the screen is made up of tiny organic LEDs: with this technology the best available picture quality is identical with the one of traditional CRT screens.⁵

The above mentioned sets are available in many sizes and come with a large variety of extras. SMART televisions are also available in many varieties. They integrate those types of hardware and

¹ HAZAY, I. szerk.. *A digitális televízió szolgáltatásai*. Budapest: ORTT Alkalmazott Kommunikációtudományi Intézet, 2005. ISBN 963-216-856-9.

² BEDNAŘ, J. *Digitální televize*. 2. vyd. Praha: Sdělovací technika, 2007. ISBN 80-86645-17-7.

³ HOFMEISTER-TÓTH, Á. *A fogyasztói magatartás alapjai*. Budapest: Aula, 2008. ISBN 978-963-9478-94-7.

⁴ BEDNAŘ, J. *Digitální televize*. 2. vyd. Praha: Sdělovací technika, 2007. ISBN 80-86645-17-7.

⁵ KISS, G. Beszéljünk a képmegjelenítőkről. *CableWorld* hírek. 31. [online]. cit.2013-11-4. Available at: http://www.cableworld.hu/cwnews/CWh_31.pdf.

software in a TV set, which earlier were available exclusively in computers. Growing customer needs bring along the development of better and better chip-sets and firmware.⁶

2.1 Providers and their services in the researched area

One of the best-known providers in the researched area is UPC Broadband Slovakia s.r.o. It was the very first provider on the market of satellite packages and was the only provider from 2000 to 2006. It appears in our research as a cable provider in the town of Dunajská Streda (with also a fibre TV package) and as a satellite package provider in the whole researched area. The name of its program package UPC Direkt has been changed to FreeSat recently.^{7 8 9}

Another major provider on the market is DIGI Slovakia s.r.o., which broke into the market by acquiring cable TV systems. With its satellite program package launched in 2006 it completely changed the market. DIGI Slovakia s.r.o. was acquired by Slovak Telekom a.s. in September 2013. Since Slovak Telekom did not change the name and the services of DIGI Slovakia after the takeover, in our research we dealt with the MágioSat package of Slovak Telekom as a competing and different service. DIGI Slovakia appears in our research as a cable provider in the town of Komárno and as a satellite package provider in the whole researched area with its package called DIGI TV.¹⁰

Slovanet a.s. used to be an internet provider, which entered the market of the researched area by buying a 51% share in Madnet in 2012. It offered the first IPTV service in the region through optical networks in Dunajská Streda and Veľký Meder. It also often acquires the cable television systems of smaller settlements.¹¹

SWAN a.s., which has a major network in Bratislava, is present in the researched area as a cable television provider in Komárno and Dunajská Streda.¹²

There are also other providers in the area, which can be considered minor ones in our research. These are local cable TV systems and MindigTV with its paid package. We also considered Skylink to be a minor provider since they do not offer many Hungarian-language channels in spite of the fact that there is a large Hungarian population in the researched area. (own research)^{13 14}

In our preliminary study we compared the prices of the services that use the same access path. The prices of the satellite services were the following: UPC FreeSat €11.50, DIGI TV €10.90, Mágio Sat €16, Skylink €14.90. The prices of cable program packages available in district towns through direct cable systems are as follows: UPC €13.36, DIGI Slovakia €9.55, SWAN €14.99 and Slovanet €13.78. Local cable TV providers can be divided into two other groups. The first group is the one of medium-size providers whose services are available in several settlements. These are such as Carisma s.r.o., Heizer TV, Cabelnet s.r.o., TS-s.r.o., KonferNet s.r.o. etc. The second group is made up of many small providers whose services are available only in single settlements. The average package price of these two groups is €6.53; however, these packages are not always equal to those offered by their large competitors, who namely are DIGI and UPC. MindigTV Extra is a Hungarian DVB-T package that is also available in the researched area. Its price equals to approximately €8.10 in Hungarian forints.

⁶ LAKATOŠ, V. *Nové služby v káblovej televízii*. In *SAKT ročenka 2013*. Banská Bystrica: DALI-BB, 2013. ISBN 978-80-8141-036-9.

⁷ KRASKO, I. Satelitný UPC Direct sa mení na freeSAT. Konkurencii prognózuje pokles, sebe rast. In *Hn.online.sk*. 2011,09,07. [online] cit. 2014-01-13. Available at: <http://hn.hnonline.sk/satelitny-upc-direct-sa-meni-na-freesat-konkurencii-prognozuje-pokles-sebe-rast-461624>.

⁸ Official UPC website [online]. cit. 2014-02-02. Available at: <http://www.upc.sk/televizia/>.

⁹ Official FreeSat website [online]. cit. 2014-02-02. Available at: <http://sk.freesattv.tv/>.

¹⁰ Official DIGI Slovakia website [online]. cit. 2014-02-02. Available at: <http://sk.digi.tv/>.

¹¹ Official Slovanet website [online]. cit. 2014-02-02. Available at: <http://dostupnost.slovanet.sk/>.

¹² Official SWAN website [online]. cit. 2014-02-02. Available at: <https://www.swan.sk/>.

¹³ Official MindigTV website [online]. cit. 2014-02-02. Available at: <http://www.mindigtvextra.hu/>.

¹⁴ Official Skylink website [online]. cit. 2014-02-02. Available at: <http://www.skylink.sk/>.

2.2 Aim, methodology and the methods of research

The main aim of our research is to find the service that satisfies customer needs the most in the researched area, provided that consumer decisions are rational, and to find which service is the most preferred one among customers.

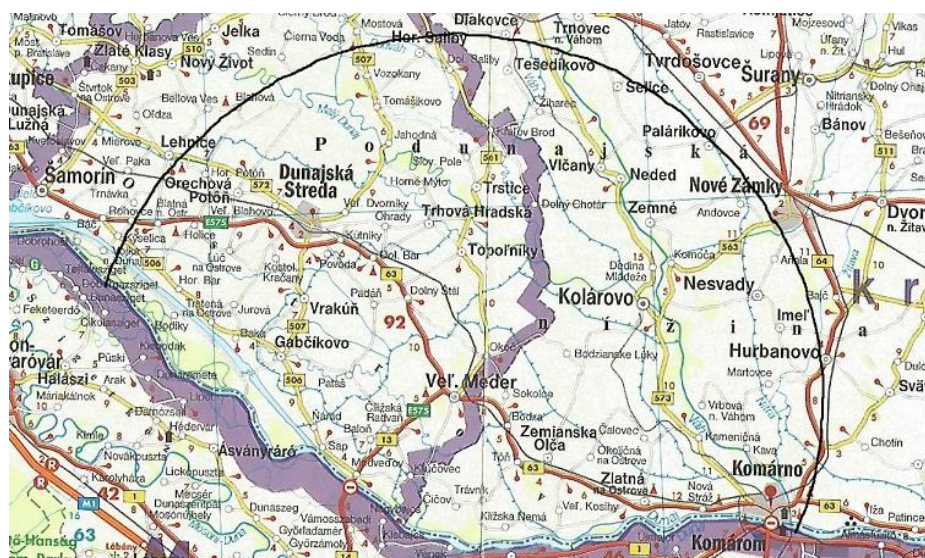
The survey was conducted in Hungarian language. The target group of our research were ethnic Hungarians in Slovakia and those who also understand Hungarian besides Slovak. In order to ensure that a large number of filled in questionnaires can be evaluated we conducted our research in the districts of Dunajská Streda and Komárno. Thus, the target population of our research was the number of households in the two districts, since one household usually buys one program package.

There are 40,419 households in Dunajská Streda District and 38,249 in Komárno District. We also took into consideration the proportion of ethnic Hungarians in the districts which is 77.98% (87,349/116,492 inhabitants) in Dunajská Streda District and 63.80% (66,356/103,995 inhabitants) in Komárno District.¹⁵ In line with this, we worked with 31,596 households in Dunajská Streda District and with 24,431 in Komárno District. Due to the size of the two districts and our limited resources and time we did not conduct the survey in the whole area of the districts, only in a smaller territory. When choosing the researched area, we aimed to choose a representative one. In order to reach this we chose settlements according to three criteria:

- both district towns had to be included in the area;
- the differences in the population of districts had to be taken into account;
- the centre of the researched area had to be a settlement on the border of the two districts.

The town of Veľký Meder and the surrounding area within 30 kilometres fulfilled these criteria.

Figure 1: The researched area



Source: map - Freytag&Berndt

We classified the settlements in both districts according to their population and households. In order to ensure that the questionnaire survey could be conducted we limited our research to settlements with at least 500 households. In the previously defined research area the population and the number of households in settlements with more than 500 households is the following: 57,064 people in 20,293 households in Dunajská Streda District and 60,483 people in 23,028 households in

¹⁵ Štatistický úrad SR. Obyvateľstvo trvalo bývajúce v okresoch SR podľa národnosti, SODB 2011 [online]. cit. 2014-01-13. Available at: <http://portal.statistics.sk/files/oktab-7.pdf>.

Komárno District. We assumed that the proportion of ethnic Hungarians in the researched area is the same as in the whole districts. Consequently, we decreased the number of households accordingly. Thus, in Dunajská Streda District we worked with a population of 15,824 and in Komárno District with a population of 14,622, which represented 39% and 38% of the households in the individual districts, respectively. The surveyed households made up 78% of the researched area in Dunajská Streda District and 63% of it in Komárno District. Consequently, the chosen areas of each district corresponded to the previously set criteria. In the survey the settlements were weighted according to their population, and categories were made up in order to determine the number of questionnaires. Since our aim was to conduct a representative survey and we knew the size of the target population in each district, which was the number of households, we followed the principle described in Anderson's (2009) book *Research Methods in Human Resources Management*.¹⁶ It says that the smaller the target population is, the larger the sample has to be. Anderson suggests that the size of research samples is the following:

- population below 1,000 - a 30% (30:100) sample,
- population between 1,000 and 10,000 - a 10% sample,
- population over 15,000 - a 1% sample is enough.

The findings of the questionnaire survey will refer to 30,446 households. According to the previously set criteria we aimed to collect 304 correctly filled in questionnaires from the two districts: 158 from Dunajská Streda District and 146 from Komárno District.

In our field research we used self-administered questionnaires. In order to find out about any deficiencies in the questionnaire design, first we conducted a test survey. The responses were analysed with Microsoft Excel.

2.3 Results of the research, conclusions

The proportion of respondents living in towns in the districts of Dunajská Streda and Komárno was 58% and 77%, respectively. 62% of the previously chosen 305 respondents were female and 38% were male.¹⁷

While most female respondents were in the 30-35 age group, most male respondents were between 35 and 40. As for the level of their qualifications, the largest group of them completed a full 4-year secondary education. 51% of all female respondents and 47% of all male respondents belong to this category. Respondents watch TV for 2.85 hours per day on average. They spend €12.24 on average on the services included in our research. According to the number of persons living in one household three-member households were the most common (29%). On the basis of the above figures 976 people took part in our survey, which is 0.63% of the population of the researched area. The number of under-18s was 305, on the basis of which we can count with 1 person under the age of 18 in each household. 15% of the households have an income of up to €500 and 35% between €501 and €1,000. 37% has an income between €1,001 and €1,500 and 14% of all households have a monthly income exceeding €1,501.

With regards to the quality of services 50% claim that they get average value for money, 20% are satisfied and 20% are dissatisfied with what they get for the price they pay. Most dissatisfied respondents are the inhabitants of Dunajská Streda and those who finished full secondary-school education. The most preferred services among all respondents are satellite TV packages (48%) and cable program packages with 43%. Out of the 11 age groups we created 3 large groups: The first one is the group of under-35s. The second one is made up of those between 35 and 55, and the third one

¹⁶ ANDERSON, V. *Research Methods in Human Resources Management*. London: CIPD Publishing, 2004. ISBN 0 85292 982 X.

¹⁷ The questionnaire survey was conducted by Barnabás Ambrus, a student at J. Selye University.

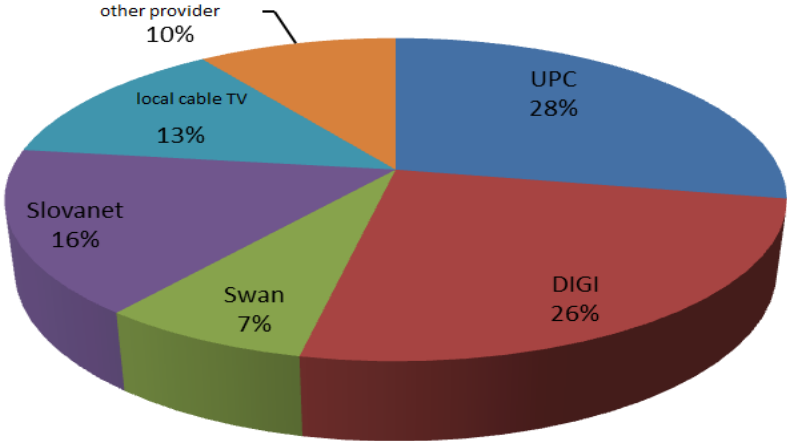
is the group of those older than 55. The age group that prefers satellite services most is the one of those between 35 and 55. 23% of them use a satellite service package. Cable services are popular with those over 55.

We also wanted to find out how much the number of Hungarian-language channels in the offered packages influences consumer choices. The responses indicated how important this factor is among our respondents. Only 8% of all respondents did not consider it important, i.e. they were not influenced by the number of Hungarian-language channels in their package. The majority of households with a monthly income between €501 and €1,000 indicated that they had taken Hungarian channels into consideration when making their choice. The most frequent answer of respondents in all other income categories was that the number of Hungarian channels was a major factor and had influenced their choice. The highest proportion of respondents indicating this (18%) within one group was in the income category of €1,001 - €1,500.

We also found out what the reaction of respondents would be if the number of Hungarian-language channels was decreased. 20% of respondents would not consider it important. 33% would make a complaint, and 47% would choose another provider. We added up the number of those who would not complain and of those who earlier indicated that the number of Hungarian-language channels was not important: there were 15 of them.

38% of all respondents have already changed a provider at least once. We can assume that they are conscious consumers. We can also assume that they are satisfied with their new provider. We wanted to find out which package of which provider they prefer. The responses indicate that their majority, 53%, switched to a satellite package. This obviously also shows that satellite services are available in the whole researched area and consumers can choose from several satellite service packages. The second most popular was a move to cable TV packages (34%).

Figure 2: Preferred providers after a change of provider



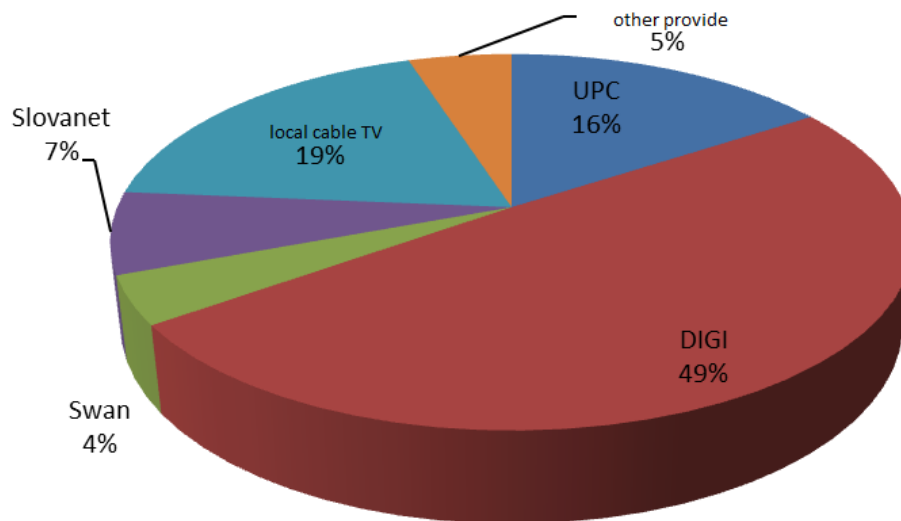
Source: own research

The majority of those who have changed a provider (15% of respondents) come from the household income group of €1,001-€1,500. They are followed by those coming from the group with household incomes between €501 and €1,000 (12 % of respondents) and by those with the lowest household incomes (2% of respondents). If we look at the same phenomenon in terms of the respondents' qualification level, those prevail who finished full secondary education.

It is also important to note that there are respondents who cannot change their provider yet because they are still bound by their initial contract and signed a loyalty agreement. 24% of all respondents belonged to this category. 29% of these respondents were UPC clients, and 24% of them

were DIGI subscribers. We analysed the satisfaction of those who cannot change their provider yet. We wanted to find out what the likelihood is that they will choose another provider after their contract period expires. We worked with those responses in which they stated that the quality of services was average or lower. 39% of them said so about signal quality, 43% about the content of the package and 60% about value for money. A high proportion of these customers might look for another provider as soon as they can. However, there is also a group of customers who are not bound by their contract and loyalty agreement any more, but have stayed with their original provider. These satisfied customers make up 51% of all respondents.

Figure 3: Those who did not change their provider and stay with their original one



Source: own research

The respondents could indicate several reasons why they had changed a provider, because it might have been a combination of several reasons that had made them change. 49% of all respondents wanted a better quality and 20% were not satisfied with the content of their package. Moving house, the cutting of expenses and disappointment with the provider were equally marked by 16% of respondents.

When asked about TV channels, some respondents presumably indicated the preferences of all household members. We came to this conclusion on the basis of cases in which e.g. adults considered cartoon/children's channels important. 41% of all households with children (153) indicated that cartoon channels were important. 90% of those who marked this option were female. (In order to make the results of our analysis clearer, we put district towns and smaller towns in the same district into one category.)

General and public TV channels were marked important by 61% of respondents, and the interest in science and nature, cinema and sports channels ranged from 33% to 48%. General and public TV channels as well as science and nature, cinema and sports channels were marked among the three most important types of channels in the towns of Komárno District. Cartoon and children's channels are considered important to the highest extent in the towns of Dunajská Streda District. Sports channels are typically popular in the towns of Komárno District. Scientific channels are most popular in the villages of Dunajská Streda District. They are followed by general and public TV channels and cinema channels.

Respondents could mark several options when we asked them what they would be willing to pay extra charge for. One of them was the option for customers to put together their own package of channels. In order to provide this package, there would have to be a separate price for each channel, which would be added to the customer's monthly charge. This way customers would pay only for the channels they like and their monthly bills would be lower. The growing need for HD resolution and

3D films can be explained partly with the spreading of modern TV sets and also with the fact that many providers degrade the picture quality of channels that they originally receive in HD.

On the basis of our research it can be claimed that the most popular service package among all respondents is DIGI TV provided by DIGI Slovakia s.r.o. 22% of all female respondents and 10% of all male respondents live in households which use this package. We also conducted a more detailed analysis of this group of customers. Most female respondents preferring DIGI TV are from the age group of 40-45 (15%); they live in villages in Dunajská Streda District (29%); they completed full secondary-school education (52%) and the monthly income of their household is between €1,001 and €1,500. Most of them live in four-member households and there is one child under 18 in their household. Most male respondents preferring the same package are from the age groups of 20-25 (19%) and 30-35 (19%); they live in the town of Komárno (31%), they completed full secondary-school education (53%) and the monthly income of their household is between €1,001 and €1,500 (44%). Most of them live in four-member households and there are two children under 18 in their household.

DIGI Slovakia s.r.o. provides both types of its service packages in Komárno. This company is clearly the most popular one among respondents from the town: 71% use their packages. However, only 37% of this group use DIGI's satellite package. The remaining 63% are users of the cable television service. The reason for this might be of technical nature. The cable network of DIGI was improved into a hybrid optical-coax network, which brings along opportunities for a wider use. As a result of this change, the company can also offer digital TV packages combined with Internet access besides its traditional analogue packages.

3 Conclusion

On the basis of the results of our research it can be concluded that the most popular service package among all respondents is the satellite package called DIGI TV provided by DIGI Slovakia s.r.o. 32% of all respondents use this service. The number of the available Hungarian-language channels is important for ethnic Hungarians and for those who understand Hungarian. The need for more expensive packages offering extra channels compared to basic packages is low. 43% of all respondents have access to the local or regional TV channel. 40% of these respondents are influenced by this fact when making their consumer choices. It has also been found that 51% of all respondents stay loyal to their provider even after their first contract ends. The loyalty agreement of 24% of all respondents has not expired yet. Consumers typically chose another provider because they need better quality. Those who have already changed a provider usually switched to a satellite program package, usually to a package offered by DIGI Slovakia s.r.o. The most frequent reason for choosing another provider was quality problems. The survey also showed that the number of Hungarian-language channels is an important factor that influences consumer choices: changes in the number of these channels can lead to customers leaving their provider. Most respondents would be willing to pay extra charge if they had an opportunity to choose which channels are included in their package. The survey also showed that a large proportion of respondents are conscious consumers who will make a complaint or even choose another provider if there is a problem and their needs are not met. The use of loyalty agreements and fixed-term subscriptions to keep customers should be ended, since high quality and good value for money are enough to retain customers. Loyalty agreements sometimes have a counter-productive effect and retain customers only in the short term.

The top rated service package in our survey is popular with customers in spite of the fact that it is the only satellite TV package among all surveyed ones, which does not include channels in HD. Though this is in contrast with our finding that customers want high quality, it shows that this package is attractive due to its content and its value for money. It also shows that customers are willing to give up some of their requirements and prefer the above mentioned favourable conditions

to other advantages offered by competitors. It is also important to note that there is a relatively low demand for DIGI TV in Veľký Meder, which is caused by the fact that the competing optical cable TV service offers better technical solutions and higher quality.

Non-cable providers should also try to provide access to local TV channels so that their customers can watch TV programs directly related to them. The broadcast of these channels could change with regions according to local needs. Non-cable providers could win customers from small cable TV providers this way. Cable TV providers, however, could gain further competitive advantage by providing Internet access to their customers and by increasing the number of digital channels in their packages. In order to increase their revenues they should introduce solutions, which would allow customers to choose which programs they want to be included in their package.

Bibliography

ANDERSON, V. *Research Methods in Human Resources Management*. London: CIPD Publishing, 2004. ISBN 0 85292 982 X.

BEDNAŘ, J. *Digitální televize*. 2. vyd. Praha: Sdělovací technika, 2007. ISBN 80-86645-17-7.

HAZAY, I. szerk. *A digitális televízió szolgáltatásai*. Budapest: ORTT Alkalmazott Kommunikációtudományi Intézet, 2005. ISBN 963 216 856 9.

HOFMEISTER-TÓTH, Á. *A fogyasztói magatartás alapjai*. Budapest: Aula, 2008. ISBN 978-963-9478-94-7.

KISS, G. Beszéljünk a képmegjelenítőkről. *CableWorld*, hírek. 31. [online]. cit.2013-11-04. Available at: http://www.cableworld.hu/cwnews/CWh_31.pdf.

KRASKO, I. Satelitný UPC Direct sa mení na freeSAT. Konkurencii prognózuje pokles, sebe rast [online]. cit. 2014-01-13. Available at: <http://hn.hnonline.sk/satelitny-upc-direct-sa-meni-na-freesat-konkurencii-prognozuje-pokles-sebe-rast-461624>.

LAKATOŠ, V. *Nové služby v káblovej televízii*. In: SAKT ročenka 2013. Banská Bystrica: DALI-BB, 2013. ISBN 978-80-8141-036-9.

Official DIGI Slovakia website [online]. cit. 2014-02-02. Available at: <http://sk.digi.tv/>.

Official FreeSat website [online]. cit. 2014-02-02. Available at: <http://sk.freesattv.tv/>.

Official MindigTV website [online]. cit. 2014-02-02. Available at: <http://www.mindigtvextra.hu/>.

Official Skylink website [online]. cit. 2014-02-02. Available at: <http://www.skylink.sk/>.

Official Slovanet website [online]. cit. 2014-02-02. Available at: <http://dostupnost.slovanet.sk/?>.

Official SWAN website [online]. cit. 2014-02-02. Available at: <https://www.swan.sk/>.

Official UPC website [online]. cit. 2014-02-02. Available at: <http://www.upc.sk/televizia/>.

Štatistický úrad SR. Obyvateľstvo trvalo bývajúce v okresoch SR podľa národnosti, SODB 2011 [online]. cit. 2014-01-13. Available at: <http://portal.statistics.sk/files/oktab-7.pdf>.

Contact:

PhDr. Enikő Dobai Korcsmáros
Fakulty of Economics, J. Selye University
Bratislavská cesta 3322
945 01 Komárno
Slovakia
E-mail: korcsmaros.eniko@selyeuni.sk

Mgr. Andrej Hevesi
Faculty of Economics, J. Selye University
Bratislavská cesta 3322
945 01 Komárno
Slovakia
E-mail: hevesie@selyeuni.sk

Brief information about the authors:

Enikő Dobai Korcsmáros teaches economics at the Faculty of Economics at J. Selye University in Komárno, Slovakia. Besides of teaching and publishing in her field, she is an external Ph.D. Student at the University of Economics in Bratislava.

Andrej Hevesi teaches Business English at the Faculty of Economics at J. Selye University in Komárno, Slovakia. Besides teaching and publishing in his main field, he often translates research papers and has also been dealing with economic and tourism research.

Enikő Dobai Korcsmáros přednáší ekonomii na Ekonomické fakultě Univerzity J. Selyeho ve slovenském Komárnu. Věnuje se výuce a publikaci a také externě studuje doktorský program na Ekonomické univerzitě v Bratislavě.

Andrej Hevesi lektoruje kurzy obchodní angličtiny na Ekonomické fakultě Univerzity J. Selyeho v Komárnu. Kromě pedagogické a vědecko-výzkumné činnosti spjaté s tímto oborem se zabývá překlady odborných článků a podílel se rovněž na realizaci výzkumů v oblasti ekonomie a cestovního ruchu.

ANALÝZA POSTOJŮ OBYVATEL K NAKLÁDÁNÍ S KOMUNÁLNÍM ODPADEM VE MĚSTĚ OSTRAVA

RESIDENTS' ATTITUDE ANALYSIS TO THE CURRENT MUNICIPAL WASTE MANAGEMENT IN THE CITY OF OSTRAVA

Petr BARÁNEK, Lucie BARÁNKOVÁ

Ekonomická fakulta VŠB – TU Ostrava, VIADRUS a.s.

Anotace: *V příspěvku je prezentován marketingový výzkum zjištění potenciálu pro zefektivnění odpadového hospodářství u obyvatel města Ostravy. Cílem příspěvku je prostřednictvím tohoto výzkumu poukázat na názory a vůbec přístup obyvatel k nakládání s komunálním odpadem, následně stanovit výstupy jako základnu pro návrhy na zefektivnění hospodaření na trhu s komunálními odpady ve zkoumaném městě/regionu.*

Abstract: *This paper presents a marketing research to identify the potential for more effective waste management for residents of the city of Ostrava. The aim of the paper is, by means of the research, to point out opinions and citizen's approach to municipal waste treatment, subsequently state outputs as a base for proposals to streamline the management of the city in the market for municipal waste in the surveyed city / region.*

Klíčová slova: *marketing měst a regionů, odpadové hospodářství, separování odpadů*

Keywords: *regional and municipal marketing, waste management, municipal waste*

1 Úvod

Oblast životního prostředí je v současné době diskutována velmi široce jak na národních, tak regionálních úrovních. Existuje poměrně široká paleta studií, jak životní prostředí nezhoršovat, jak se k němu šetrně chovat a autoři těchto studií popisují tento trend mimo jiné i v souvislostech marketingem, regionálním rozvojem a jeho udržitelností (Suchacek, 2008, Meyer&Sinani, 2009).

Zajímavou částí této problematiky je nakládání s komunálním odpadem (Carlsson Reich, 2005). V České republice mohou existovat regiony s různým přístupem k této problematice, některé likvidují komunální odpad energetickým zhodnocením, zjednodušeně řečeno spalováním, jiné jdou cestou ukládání na skládky.

Spalování komunálního odpadu (Obroučka & Vlček, 2011) v České republice představuje jen asi jednu třetinu ve srovnání s využitím této metody v Evropské unii. V ČR jsou v provozu jen tři větší spalovny komunálního odpadu, které se často potýkají s problémem využití vznikající tepelné energie. Dle současně platné legislativy je žádoucí, aby spalovny odpadů pracovaly v režimu energetického využití. (Fiedor, 2009)

Velkou roli v této oblasti hraje legislativa a politická rozhodnutí ohledně ekologičnosti různých způsobů nakládání s odpady (Wilson & Scheinberg, 2010), neméně nebo snad ještě dominantnější roli hraje ekonomická stránka. Regiony a velká města mnohdy investují nemalou energii a finanční prostředky do regionálních marketingových aktivit (DHV CR, 2006; Baránek, 2013), aby podpořily osvětu mezi obyvateli v tom smyslu, že je potřeba se k životnímu prostředí chovat citlivě a také se aktivně chovat/zapojovat k jeho ochramě. Článek si dává za cíl prezentovat část výzkumu zaměřeného na tuto oblast a věnuje se zejména analýze názorů a postojů občanů k problematice komunálních odpadů ve městě Ostrava. Toto město bylo zvoleno jako základna vhodná co do počtu obyvatel i rozlohou k provedení takového výzkumu. Výzkum byl již od začátku koncipován s přístupem k vysokému potenciálu pro zefektivnění zkoumané problematiky.

1.1 Přípravná fáze výzkumu

Zvládnutí přípravné etapy znamená především správné definování cíle a problému, na základě kterého je následně vybrána metoda výzkumu, sběr dat apod.

Cílem výzkumu byla analýza potenciálu pro zefektivnění hospodaření s komunálními odpady mezi obyvateli ve městě Ostrava. Základní soubor tvoří obyvatelé města Ostravy, kterým je 15 a více let. Podle statistických demografických údajů ČSÚ bylo vypočteno, že v Ostravě je to 251 568 obyvatel. Výběrový soubor (vzorek) pro dotazování byl stanoven na základě poměru lidnatosti města, konkrétně 180 obyvatel Ostravy. Jako technika stanovení výběrového souboru byla stanovena technika vhodné příležitosti. (Kozel, 2006)

Jako nejvhodnější metoda pro realizaci marketingového výzkumu byla zvolena metoda osobního dotazování (Kozel, 2011). Orientační kvóty pro strukturu výběrového souboru byly stanoveny tyto:

- zhruba shodné zastoupení respondentů žen a mužů (cca 50 % ku cca 50 %),
- zastoupení respondentů ze sídlištní a vilové/venkovské zástavby (cca 67% sídlištní ku 33 % vilové/venkovské zástavbě).

Na základě předcházející analýzy ekonomické efektivity hospodaření s komunálními odpady a analýz odpadových hospodářství v jednotlivých městech byly stanoveny hypotézy, které měl provedený výzkum potvrdit či vyvrátit. Pracovní hypotézy byly stanoveny takto:

Hypotéza č. 1: *Většina obyvatel Ostravy neví, co se děje s jejich odpady po vyhození do kontejneru/popelnice.*

Hypotéza č. 2: *Obyvatelé cítí dostatečnou motivaci ze strany města k tomu, aby třídili komunální odpad.*

Hypotéza č. 3: *Postoj obyvatel Ostravy ke spalování komunálních odpadů je pozitivní.*

Na základě stanovených charakteristik byl sestaven dotazník. U některých otázek byla použita Likertova škála, která je jednou z nejpoužívanějších a nejspolehlivějších technik měření postojů v dotaznících. Je složena z výroků, na které respondent může odpovědět na sedmibodové škále od „Zcela nesouhlasím“ ke „Zcela souhlasím“. Středovou hodnotou je odpověď „Nevím“. Likertova škála umožňuje zjistit nejen obsah postoje, ale i jeho přibližnou sílu. Pilotáž dotazníku byla provedena na sedmi lidech z města, po zjištění drobných nepřesností byl dotazník upraven do finální verze.

1.2 Realizační fáze výzkumu

Při osobním dotazování bylo osloveno 180 respondentů, z toho bylo správně vyplněno, vráceno a později vyhodnoceno a zpracováno 173 dotazníků. Zbýlých 7 dotazníků bylo vyřazeno na základě logické kontroly odpovědí a neochoty respondentů spolupracovat. Návratnost činila 99,11 %. Dotazování se uskutečnilo v Ostravě na Masarykově náměstí a Hlavní třídě v Ostravě v období duben až květen 2013.

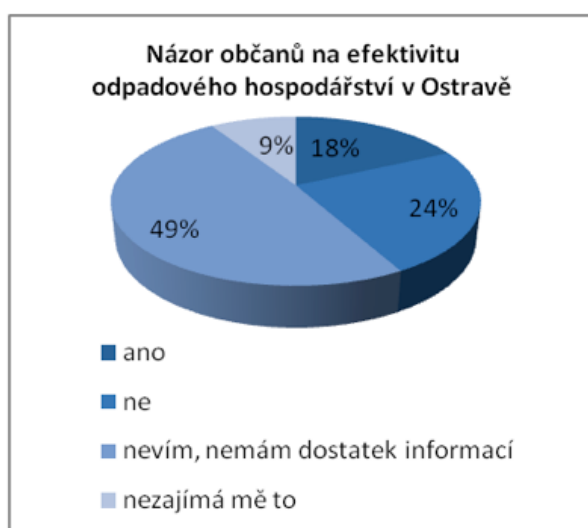
2 Výsledky provedeného výzkumu

2.1 Názor na efektivitu odpadového hospodářství ve městě

V Ostravě odpověděla téměř polovina osob, že nevědí nebo nemají dostatek informací (49 %), druhou nejčastější odpovědí byla odpověď ne (24 %), pouze 18 % lidí si myslí, že je odpadové hospodářství města efektivní. 9 % lidí tato otázka vůbec nezajímá.

Nebyly zjištěny významné rozdíly napříč identifikačními otázkami, tzn. např. věkem, vzděláním, pohlavím či způsobem bydlení. Tato otázka pro obě města vyzněla velmi nelichotivě, protože velice málo osob věří, že je v jejich městě efektivně řešena otázka komunálního a naopak velké množství osob nevědí či o této otázce mají málo informací. Vyhodnocení první otázky je uvedeno v následujících grafem.

Graf 1: Názor občanů na efektivitu OH v Ostravě: Myslíte si, že je odpadové hospodářství ve Vašem městě efektivní?



Zdroj: vlastní zpracování

2.2 Povědomí občanů o tom, co se děje s KO po vysypání do kontejneru/popelnice

Otázka na toto téma byla záměrně položená jako otevřená, aby respondenti v případě nabídky určitých možností netipovali, ale skutečně se pokusili popsat, co vědí o dalším osudu jejich vyhozeného odpadu. Jednotlivé odpovědi byly zařazeny do třech kategorií podle toho, zda respondenti dokážou další osud vytríděného odpadu popsat celkem přesně, zhruba přesně nebo jej nedokážou popsat vůbec.

V Ostravě bylo zjištěno, že více než polovina dotazovaných nedokáže popsat, co se děje s vyhozeným odpadem vůbec (57 %), 35 % to dokáže popsat zhruba a pouze 8% to dokáže popsat celkem přesně.

V Brně je znalost občanů lepší, celkem 43 % respondentů sice nedokáže popsat další osud vyhozeného odpadu vůbec, ale většina to dokáže, což je rozdíl oproti Ostravě. 39 % občanů Brna dokáže popsat, co se děje s vyhozenými odpady zhruba a 18 % to dokáže celkem přesně.

U obou měst byla pozorována závislost, že s přibývajícím věkem roste tato znalost a rovněž roste s vyšším vzděláním.

2.3 Dostatek informací, proč a jak třídit odpad

Otázka na toto téma byla položena formou Likertovy škály, respondenti mohli zvolit míru, s jakou jsou informováni (-3 – nemám žádné informace; +3 – mám veškeré informace). Na sedmibodové škále respondenti z Ostravy vyjádřili svůj názor ohledně informací, jak třídit odpad na koeficientu 1,1. Je pozitivní, jak lidé vnímají, že spíše informacemi o třídění odpadu disponují. Nicméně výsledky nejsou nijak přesvědčivé. Zajímavé je také třídění druhého stupně, bylo pozorováno, že se zvyšujícím se vzděláním si respondenti myslí, že mají dostatek informací ke třídění odpadu.

2.4 Motivace ke třídění odpadů ze strany města

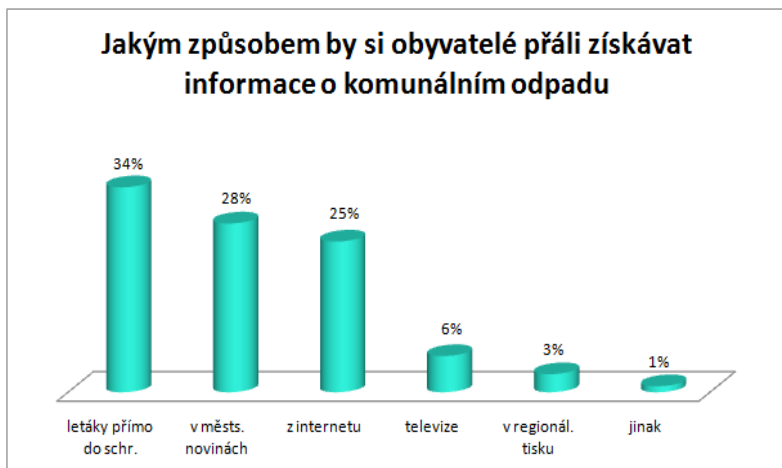
Otázka na tuto oblast byla opět položena formou Likertovy škály (-3 – město mě vůbec nemotivuje; +3 – město mě hodně motivuje) a navazuje na předchozí otázku ohledně třídění odpadu. V Ostravě byl celkový koeficient odpovědí vypočítán na -1,1. Mnoho respondentů na tuto otázku odpovědělo dokonce -3. Tato otázka po vyhodnocení vyznívá negativně.

2.5 Jaké konkrétní informace a jakým způsobem by si obyvatelé přáli získávat o komunálním odpadu

V Ostravě by si jedna třetina obyvatel přála dostávat letáky přímo do svých schránek (34 %), 28 % respondentů by pak rádo našlo informace o KO v městských novinách, jedna čtvrtina respondentů tyto informace chce získávat přes internet (25 %), 6 % by se o této záležitosti rádo dozvědělo z televize a zanedbatelný počet obyvatel 3 % z regionálního tisku.

Tyto informace jsou pro jednotlivá města cenné, dle nich je možné vhodně zvolit zdroj, prostřednictvím kterého mohou více informovat své občany. Podle třídění druhého stupně bylo zpozorováno, že převážná většina těch, kteří zvolili možnost internet, jsou ve věkové skupině 15–30 let nebo 31–45 let.

Graf 2: Jakým způsobem by si obyvatelé přáli získávat informace o komunálním odpadu

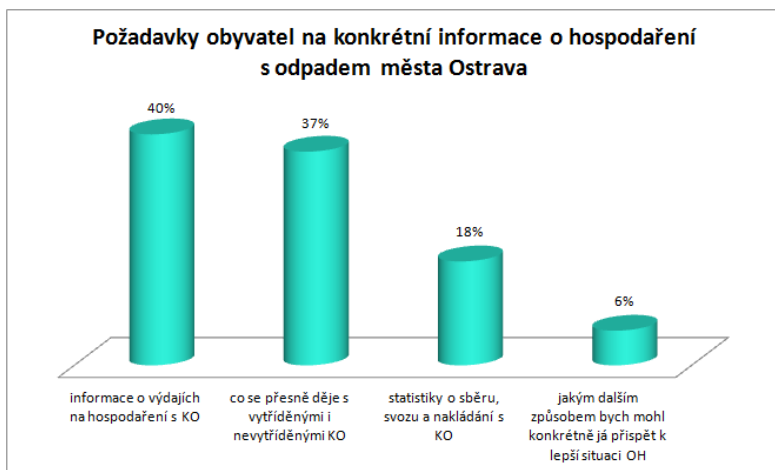


Zdroj: vlastní zpracování

Občané Ostravy by nejraději uvítali informace o výdajích na hospodaření s komunálními odpady ve městě (40 %). Dále by respondenti rádi věděli, co se přesně děje dále s vytríděnými i nevytríděnými KO (37 %). 18 % respondentů v Ostravě by rádo nahlédlo do statistik o sběru, svozu a nakládání s komunálními odpady ve městě. Pouze 5 % občanů Ostravy by rádo znalo, jak by mohli konkrétně oni jako osoby přispět k lepší situaci odpadového hospodářství ve městě Ostrava.

Vyhodnocení této a předešlé otázky společně tak pomůže lépe nasměrovat jednotlivá města, jak volit vhodné komunikační kanály vůči občanům a rovněž jednoznačně říká, jaké informace od města občané očekávají nejvíce. V následujícím grafu je vyhodnocení otázky požadavků na konkrétní informace.

Graf 3: Požadavky obyvatel na konkrétní informace o hospodaření s odpadem města Ostrava



Zdroj: vlastní zpracování

2.6 Míra ekologičnosti jednotlivých způsobů nakládání s odpady

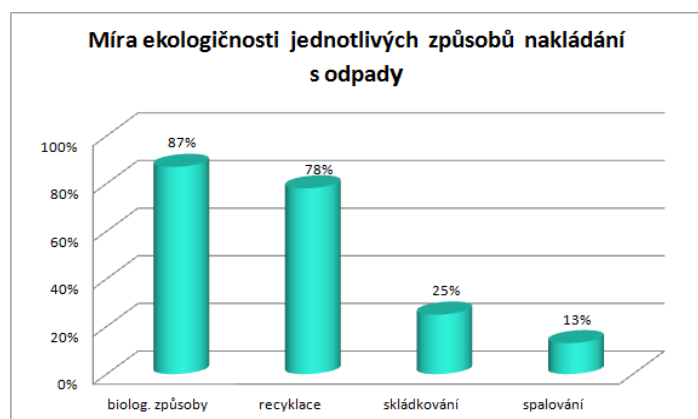
Otázka na toto téma byla rovněž položena formou Likertovy škály, pro větší přehlednost a srovnání byla výsledná data převedena na procenta. Byla zde také vytvořena možnost „neumím posoudit“ pro ty respondenty, kteří nemají informace o těchto způsobech nakládání s KO a kteří si netroufnout v této problematice vyslovit svůj soud.

Jako nejméně ekologický způsob nakládání s komunálními odpady vidí občané Ostravy spalování (13 %), jako druhý nejméně ekologický způsob vnímají skládkování (25 %). Naopak jako ekologické způsoby vnímají recyklaci (78 %) a biologické způsoby např. kompostování (87 %).

U výsledků byla zpozorována závislost, že respondenti z vilové a venkovské zástavby vidí skládkování jako mnohem méně ekologické než lidé ze sídlištní zástavby a naopak biologické způsoby nakládání s komunálním odpadem vnímají jako více ekologické než obyvatelé sídlištní zástavby. U každé varianty se vyskytla odpověď „neumím posoudit“ cca 5 – 15 krát.

Výsledky byly vzestupně seřazeny od nejméně ekologického způsobu k tomu nejvíce ekologickému a zobrazeny formou následujícího grafu.

Graf 4: Míra ekologičnosti jednotlivých způsobů nakládání s odpady (0% - nejméně ekologický způsob; 100% - nejvíce ekologický způsob)



Zdroj: vlastní zpracování

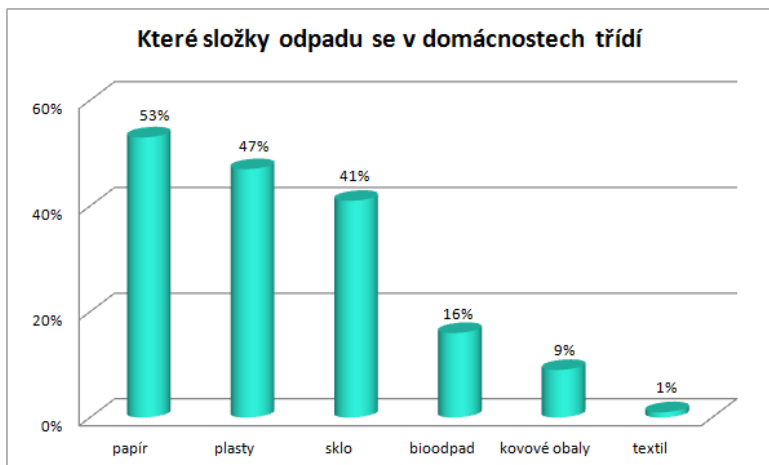
2.7 Třídění odpadu v domácnostech Ostravy

U otázky na tuto oblast chování občanů byla použita Likertova škála (-3 – netřídím vůbec; +3 – třídím vždy), aby bylo možné rozlišit míru, se kterou občané obou měst třídí odpad. Odpovědi nebyly převáděny na procenta z důvodu lepší názornosti. V Ostravě respondenti spíše třídí komunální odpad, odpovědi na tuto otázku zaznamenaly průměrný koeficient 1,1 (což je relativně dobrý výsledek). Odpovědi občanů se tak spíše pohybovaly v kladné části osy tudíž, že odpady třídí. Dále bylo pozorováno, že v Ostravě třídí odpad více ženy než muži a také obyvatelé sídlištní zástavby. Z výsledků je patrné, že je potřeba tento postoj u občanů nadále posilovat.

2.8 Které složky odpadu se v domácnostech třídí

Při této otázce mohli respondenti uvést i několik variant odpovědí. Nejčastěji uváděli kombinaci, že třídí papír, plasty a sklo. V Ostravě se nejvíce třídí papír, uvedlo to 53 % respondentů, plasty třídí 47 % a sklo 41 %, tudíž převážná většina dotázaných třídí všechny tři složky komunálního odpadu. Kovové obaly se v Ostravě dají třídít od letošního roku pomocí pilotního projektu, pouze 9 % obyvatel uvedlo, že třídí kovové obaly, toto číslo však není nijak překvapující. Bioodpad třídí celkem 16 % dotázaných a především jsou to z 92 % obyvatelé venkovské nebo vilové zástavby. Pouze 1 % občanů třídí v Ostravě textil (ve městě nejsou vyhrazeny kontejnery na textil, tudíž toto třídění probíhá jen pomocí sběrných dvorů). V Ostravě byla z tohoto šetření zaznamenána relativně pozitivní čísla, i když stále jsou v této oblasti rezervy.

Graf 5: Které složky odpadu se v domácnostech třídí

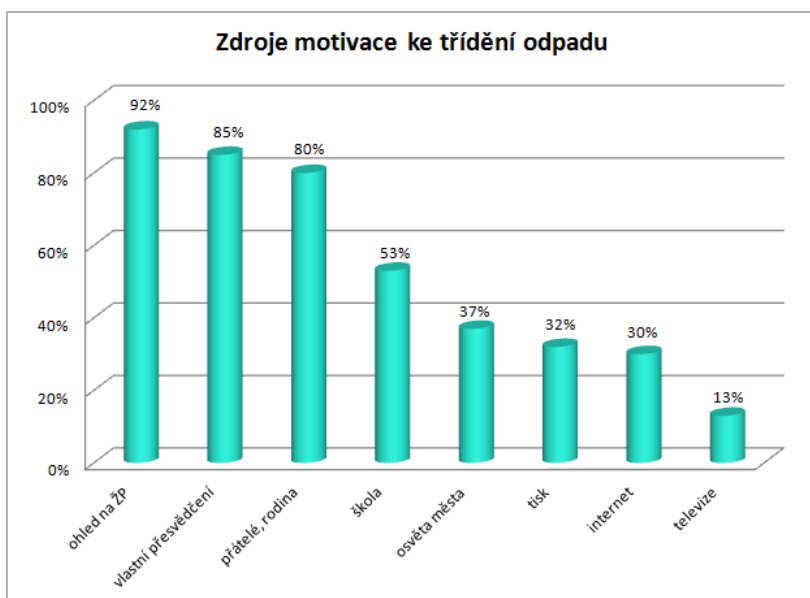


Zdroj: vlastní zpracování

2.9 Zdroje motivace ke třídění odpadu

Při zjišťování motivací ke třídění odpadu byla využita Likertova škála, aby respondenti dokázali určit, do jaké míry je motivují jednotlivé možnosti. Měli také možnost samostatně v otázce jiné vyjádřit, co je ještě jiného motivuje ke třídění odpadu. V Ostravě respondenty, kteří třídí, odpad nejvíce motivuje ohled na životní prostředí, které uváděli sami v možnosti jiné, mnoho z nich to uvedlo jako velmi silný motivátor (tudíž přepočteno na procento se jedná o 92 % silný motivátor). Další v pořadí, které motivuje lidi ke třídění je jejich vlastní přesvědčení o prospěšnosti této věci (rovněž se jedná o velmi silný motivátor 85 %). Dále lidé třídí odpad kvůli svým přátelům či rodině (80 %). Relativně silný vliv na třídění lidí zaznamenala také škola (53 %), i když tuto možnost uváděli především lidé mladší ve věkové skupině 15 – 30 let. Na druhém konci Likertovy škály, tedy na té nemotivující se umístil motivátor osvěta města, pouze 37 %, dále tisk (32 %), internet (30%) a nakonec televize se 13 %. Osvěta města tudíž ještě relativně někdy lidi motivuje, jde spíše o to, že lidé ji příliš nezaznamenali, nemohli si vzpomenout na žádný konkrétní případ, proto jejich odpovědi byly spíše záporné.

Graf 6: Zdroje motivace ke třídění odpadu (0% - nemotivuje mě vůbec; 100% - motivuje mě maximálně)



Zdroj: vlastní zpracování

2.10 Kritická vzdálenost k nejbližším kontejnerům na separovaný odpad

Při zjišťování tohoto faktu byla respondentům položena uzavřená otázka s několika variantami vzdálenosti kontejnerů od bydliště. Odpovědi respondentů jsou zde ovlivněny jejich subjektivním odhadem.

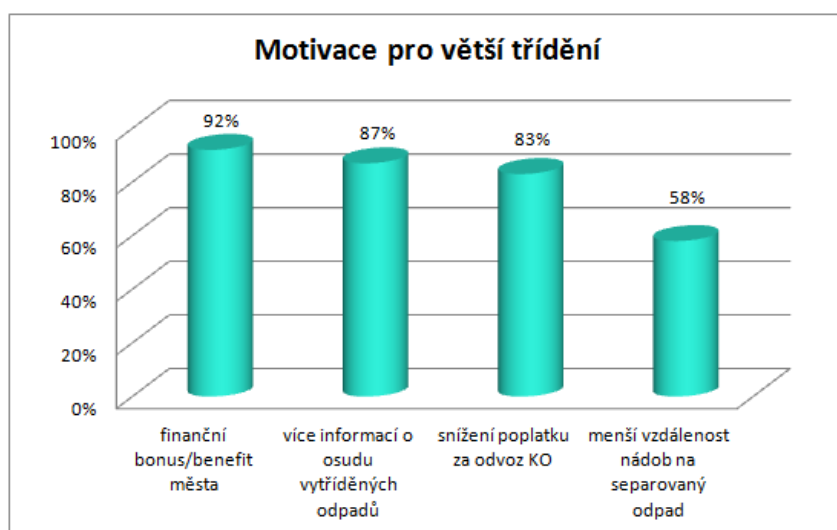
V Ostravě odhadlo celkem 7 % respondentů, že mají kontejnery umístěny ve vzdálenosti do 20 m, nejvíce dotazovaných uvedlo, že ke kontejnerům na separovaný odpad docházejí do vzdálenosti 21 – 49 m (51 %). Více než 50 m, ale méně než 99 m to má k nejbližším kontejnerům 25 % respondentů a 17 % uvedlo, že musí urazit vzdálenost více než 100 m. Při dotazování se také několikrát vyskytl názor respondentů, že když by cestou ke kontejnerům na separovaný odpad míjeli klasické kontejnery, tak třeba kvůli dešti, pohodlí nebo kdyby spěchali, často by odpad prostě vyhodili už tam bez ohledu na ekologii.

2.11 Motivace pro větší třídění

Jednotlivé možnosti motivace pro větší třídění odpadu mohli respondenti vyjádřit formou Likertovy škály. Byla zde i možnost navrhnout další variantu, co by respondenta motivovalo více ke třídění odpadu.

V Ostravě by nejvíce motivoval k většímu třídění odpadu finanční bonus/benefit města (92 %), dalším velkým motivátorem by bylo pro obyvatele města Ostravy, kdyby věděli více informací o osudu vytříděných odpadů (87 %), dále by respondenty motivovalo snížení poplatku za odvoz komunálních odpadů, nejméně obyvatele Ostravy motivovala menší vzdálenost nádob na separovaný odpad (58 %), podle koeficientu byla tato varianta hodnocena v neutrální části škály či mírně ano nebo mírně ne. Je patrné, že tato starost Ostravy netrápí, i když nepatrně více „slevově orientovaní“ jsou muži. Respondenti uváděli také další možnosti, které by je motivovaly více ke třídění, relativně velké množství odpovědí zaznamenala varianta příspěvku na koše do domácnosti od města a také větší byt a místo na více nádob na separovaný odpad v domácnosti. Varianty finanční bonus/benefit města a snížení poplatku za odvoz KO uváděli nejvíce lidé se základním a SOŠ vzděláním bez maturity. Více informací o osudu vytříděných odpadů by zase uvítali nejvíce respondenti z věkového rozpětí 31–45 let.

Graf 7: Motivace pro větší třídění (0% - nemotivuje mě; 100% - motivuje mě nejvíce)



Zdroj: vlastní zpracování

3 Závěry z provedeného výzkumu

Na základě výsledků provedeného dotazníkového šetření je možné vyhodnotit na začátku stanovené hypotézy.

Hypotéza č. 1: *Většina obyvatel Ostravy neví, co se děje s jejich odpady po vyhození do kontejneru/popelnice.*

Tuto hypotézu se podařilo výzkumem těsně potvrdit. V Ostravě skutečně více než polovina obyvatel nedokáže popsat, co se děje s jejich odpady po vyhození do kontejneru či popelnice. Dle dotazníkového šetření celých 57 % občanů nedokáže říci, co se následně děje s jejich odpadem, 35 % to dokáže popsat zhruba a pouze 8% to dokáže popsat celkem přesně.

Hypotéza č. 2: *Obyvatelé cítí dostatečnou motivaci ze strany města k tomu, aby třídili komunální odpad.*

Hypotéza nebyla potvrzena. Odpovědi občanů se pohybovaly v záporné části Likertovy škály. Tudiž občané města nepociťují dostatečnou motivaci ke třídění komunálního odpadu.

Hypotéza č. 3: *Postoj obyvatel Ostravy ke spalování komunálních odpadů je pozitivní.*

Tato hypotéza nebyla potvrzena. Občané Ostravy spalování vnímají jako nejméně ekologický způsob nakládání s komunálními odpady, v pomyslném žebříčku spalování řadí na poslední místo.

4 Shrnutí

Na základě provedeného dotazníkového šetření na zjištění potenciálu pro zefektivnění odpadového hospodářství byly zjištěny následující závěry. Většina obyvatel Ostravy je málo informovaná o tom, co se děje s jejich odpady po odhození do nejbližšího kontejneru či popelnice.

Rovněž občané Ostravy necítí motivaci ze strany města ke třídění KO, ačkoli třídí odpad relativně ve velké míře. Jako největším motivátorem pro separování pak uvádějí ohled na životní prostředí. Dále obyvatelé Ostravy vnímají spalování jako nejméně ekologicky vhodný způsob nakládání s odpady, zatímco skládkování tak negativně nevnímají.

Další oblastí s vysokým potenciálem pro zefektivnění je obecně nízká informovanost občanů o hospodaření s KO. Naopak dobré výsledky zaznamenala Ostrava při zjišťování docházkové vzdálenosti ke kontejnerům na separovaný odpad, zde město poskytuje svým občanům komfort, který se projevuje v blízkém umístění nádob na separovaný odpad od jejich bydliště. Z dotazníkového šetření byly také zjištěny způsoby, které by občané kladně vnímali při jejich osvětě či motivaci ohledně odpadového hospodářství ve městě.

Literatura

BARÁNEK, P. *Regional and Municipal Aspects of Marketing Activities Towards Investors in the Czech Republic*. In: Finance and the performance of firms in science, education and practice. Zlín: Tomas Bata University in Zlin, 2013, s. 469-478, ISBN 978-80-7454-020-2.

BARÁNKOVÁ VILAMOVÁ, L. *Ekonomická analýza hospodaření s komunálními odpady ve městech Brno a Ostrava*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Hornicko-geologická fakulta, Disertační práce, 2012.

CARLSSON REICH, M. Economic assessment of municipal waste management systems – case studies using a combination of life cycle assessment (LCA) and life cycle costing (LCC). *Journal of Cleaner Production*, roč. 13, č. 3, 2005, s. 253-263.

DHV CR. Regionální a municipální marketing. Dílčí výzkumná zpráva za 3. problémový okruh [online]. Dostupné z: http://www.dhv.cz/regstrat/vav/dvz3_regiomarketing.pdf.

FIEDOR, J., VILAMOVÁ, L., OBROUČKA, K., PROCHÁZKOVÁ, M., HUDEČKOVÁ, S., MORAVCOVÁ, T. *Stanovení základních palivových charakteristik látkových složek komunálních odpadů z různých typů zástaveb*. In: Recyklace odpadů XIII, Ostrava, 2009, s. 89-94, ISBN 978-80-248-2073-6.

KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L. a SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

MEYER, K. E., SINANI, E. When and where does foreign direct investment generate positive spillovers & quest; A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, roč. 40, č. 7, 2009, s. 1075-1094. doi: 10.1057/jibs.2008.111.

OBROUČKA, K., VLČEK, J. *Požadavky na spalovny odpadů z pohledu BREF dokumentu*. In: Odpadové fórum 2009: sborník přednášek. PCHE - PetroChemEng, 2008, s. 22-23. ISBN 978-80-02-02108-7.

SUCHACEK, J. *Territorial development reconsidered*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2008. ISBN 978-80-248-1876-4.

SUCHACEK, J, SEDA, P. *Territorial Marketing in the Czech Republic: Between Path-Dependency and Learning*. In: A. Kocourek (Ed.), Liberec Economic Forum 2011. Liberec: Technical University, 2011, s. 439-447.

Vyhláška MŽP č. 294/2005 Sb., o podmínkách ukládání odpadů na skládky a jejich využívání na povrchu terénu. In: Sběrka zákonů ČR, částka 105, s. 5411-5444.

WILSON, D. C., SCHEINBERG, A. What is good practice in solid waste management? *Waste Manag Res*, č. 28, 2010, s. 1055-1056, doi:10.1177/0734242X10392106.

Kontakt:

Ing. Petr Baránek, Ph.D.
Ekonomická fakulta VŠB – TU Ostrava
Sokolská 33
701 01 Ostrava 1
Česká republika
E-mail: petr.baranek@vsb.cz

Ing. Lucie Baránková, Ph.D.
VIADRUS a.s.
Bezručova 300
735 81 Bohumín
Česká republika
E-mail: lucie.barankova@centrum.cz

Krátká informace o autorech:

Petr Baránek vystudoval logistiku a management na Vyšší dopravní akademii Česká Třebová, marketing a obchod na Ekonomické fakultě VŠB – TU Ostrava, doktorské studium v oboru podniková ekonomika a management tamtéž. V současné době pracuje ve firmě MS UTILITIES & SERVICES a.s. v oblasti nákupu a prodeje energií a médií, je členem Katedry marketingu a obchodu na Ekonomické fakultě VŠB – TU Ostrava, externě spolupracuje s Katedrou aplikované ekonomie FF UP. Odborně se věnuje mezinárodnímu růstu malých a středních firem a regionálnímu marketingu.

Lucie Baránková vystudovala ekonomiku a právo v podnikání na Ekonomické fakultě VŠB – TU Ostrava, doktorské studium ekonomiky ochrany životního prostředí na Hornicko-geologické fakultě VŠB – TU Ostrava. V současné době pracuje ve firmě VIADRUS a.s jako vedoucí oddělení marketingu, externě spolupracuje s Vysokou školou podnikání v Ostravě. Odborně se věnuje ekonomice ochrany životního prostředí, marketingu a podnikové ekonomice.

ANALÝZA REGIONÁLNYCH DISPARÍT V SR

ANALYSIS OF REGIONAL DISPARITIES IN SLOVAKIA

Dana JAŠKOVÁ

Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne, Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov

Anotácia: *V príspevku sú analyzované regionálne rozdiely na Slovensku z hľadiska vybraných ekonomických indikátorov, charakterizujúcich rozvoj regiónov. Zámerom je zistenie, či sa prehlbujú regionálne disparity. Využitie sú vybrané štatistické metódy viacrozmerných kvantitatívnych údajov a niektoré štatistické miery. Z výsledkov analýzy možno v najbližšom období pravdepodobne očakávať pokračovanie divergentných tendencií.*

Abstract: *In this work we analyze regional differences in Slovakia in terms of selected economic indicators characterizing the development of the regions. The intention is to determine whether exacerbate regional disparities. We use selected multivariate statistical methods of quantitative data and some statistical method. From the results of the analysis in the near future may be probably expected continue of divergent trends.*

Kľúčové slová: *sociálno-ekonomické indikátory, regionálne disparity, štatistické metódy*

Keywords: *social and economical indicators, regional disparities, statistical methods*

1 Úvod

Jedným z prvkov regionálnej politiky je analýza a znižovanie disparít medzi úrovňami rozvoja jednotlivých objektov v regióne. Disparity chápeme ako nerovnosť znakov, javov, alebo procesov, ktorých identifikácia a komparácia má nejaký racionálny zmysel (sociálny, ekonomický, politický, poznávací). V súlade s odbornou literatúrou sa v prípade regionálneho rozvoja pojem disparita interpretuje ako odlišné stupne sociálneho a ekonomického rozvoja, ktoré vytvárajú nerovnosti medzi jednotlivými porovnávanými objektmi. Podľa metodiky OECD disparita predstavuje

vzdialenostné rozdiely v abstraktnom metrickom priestore. Tento priestor môže byť popísaný jedným alebo celou množinou deskriptorov, staticky i dynamicky.

Pod pojmom regionálne disparity budeme chápať merateľné rozdiely vo vývoji ohraničených regiónov charakterizované súborom určených indikátorov rôznych typov. Z toho vyplýva delenie regionálnych disparít na:

- ekonomické (hospodárske),
- sociálne,
- územné (enviromentálne).

Súbor indikátorov sa v podobe konkrétnych ukazovateľov za jednotlivé regióny podrobne sleduje a analyzuje pomocou štatistických metód, s prihliadnutím na reprezentatívnosť, overiteľnosť a metodickú jednotnosť.

V článku je načrtnutá analýza disparít v ekonomickej oblasti, nakoľko je vhodná dostupnosť a formát týchto údajov z databázy ŠÚSR, čo následne uľahčuje ich export a štatistickú analýzu v programe STATISTICA.

2 Niektoré metódy merania regionálnych disparít

Štatistické aspekty merania regionálnych disparít sú rôznorodé. Predovšetkým sa zameriavajú na komparáciu a zhodnotenie pozície sledovaných regiónov. Vyjadrenie rozdielov vychádza z hodnotenia vybraných ukazovateľov a konštrukcie súhrnných indikátorov. Pri modelovaní súhrnného indikátora sa využívajú pokročilejšie kvantitatívne prístupy, viacrozmerné štatistické metódy. Pre sledovanie regionálnych rozdielov budeme vychádzať z usporiadania SR na úrovni okresov (NUTS IV), bez okresov hlavného mesta Bratislava. Štatistický súbor bude teda obsahovať 74 štatistických jednotiek. Práca s množinou ukazovateľov je založená na prieskumnej analýze údajov. K redukcii počtu ukazovateľov a výpočtu súhrnného indikátora je využitá metóda hlavných komponentov (PCA) a korelačná analýza. K prezentácii disparít sú využité výsledky zhlukovej analýzy.

Súhrnný indikátor (SI) možno charakterizovať ako ukazovateľ, ktorý vznikol zahrnutím niektorých ukazovateľov do jedného indikátora na základe zvoleného modelu. Agregované indikátory majú schopnosť popísať komplexné pojmy ako ekonomický rozvoj, kvalita života, udržateľnosť, prosperita. Postup konštrukcie možno popísať nasledujúcimi bodmi:

- výber vhodných ukazovateľov,
- výber modelu,
- určenie váh pre jednotlivé indikátory.

Positívne a negatívne aspekty takto konštruovaných agregovaných indikátorov boli podrobne popísané v odbornej literatúre. Výhody a nevýhody, ktoré sú spojené s tvorbou indikátorov možno rozdeliť na nematematické (subjektívne) a matematické (objektívne). K nevýhodám možno zaradiť možnosť dezinterpretácie, ktorá môže vyústiť do nesprávneho záveru. Treba si uvedomiť. Že súhrnné indikátory nikdy nepopíšu realitu ako celok a vypovedacia hodnota je ovplyvnená metódami, pomocou ktorých boli údaje analyzované.

Metódy konštrukcie súhrnného indikátora sa delia na metódy:

- štatisticko-analytické (deskriptívna štatistika, korelačná analýza, zhluková analýza, analýza hlavných komponentov),
- štatisticko-deskriptívne (metódy agregácie, metódy stanovenia váh, metódy vizualizácie údajov).

3 Kľúčové ukazovatele regionálnych disparít v ekonomickej oblasti

Regionálne disparity sú tvorené množstvom javov a procesov, v rámci ktorých možno rozdiely identifikovať, analyzovať a vyhodnocovať. Pre výber ukazovateľov na regionálnej úrovni bola využitá regionálne orientovaná databáza ŠÚ SR RegDat. Postup výberu kľúčových ukazovateľov možno popísať štyrmi fázami:

1. Výber ukazovateľov na základe dostupných údajov a ich prienik s ukazovateľmi odporúčanými odbornou publikáciou.
2. Exploratívna analýza údajov.
3. Korelačná analýza.
4. Analýza hlavných komponentov.

V prvotnom výbere boli vybrané všetky ukazovatele, ktoré sú ŠÚ SR evidované za analyzované regióny, teda okresy. Pri premenných, ktoré boli rozlišované aj z pohľadu pohlavia, boli uvažované ukazovatele zvlášť pre ženy a osobitne pre mužov. Ukazovateľ spolu nebol zahrnutý do analýzy. Vybrané boli len tie ukazovatele, ktorých záznam bol už aj v roku 2013. Z tohto dôvodu bolo možné do analýzy zahrnúť len 16 ukazovateľov, ktoré súvisia s ekonomickými indikátormi, na základe ktorých možno skúmať regionálne disparity v ekonomickej oblasti.

Analýza údajov v sociálnej a územnej oblasti je zo štatistického hľadiska obdobná a vedie k rovnakému cieľu. Komplexná analýza všetkých troch oblastí z pohľadu ukazovateľov dáva možnosť na posúdenie regionálnych disparít v kvalite života obyvateľov SR.

3.1 Výber ukazovateľov v ekonomickej oblasti

Ekonomika regiónu je nielen kľúčovým atribútom jeho hodnotenia, ale rovnako je jedným z rozhodujúcich aspektov vzájomného porovnania jednotlivých regiónov a následne hodnotenia regionálnych disparít. Disparity v ekonomickej sfére možno rozdeliť do štyroch problémových celkov:

- ekonomický potenciál (výkonnosť ekonomiky, produktivita práce, vonkajšie vzťahy),
- ekonomická štruktúra (odvetvová štruktúra, štruktúra podľa subjektov),
- rozvojový potenciál (veda a výskum, zahraničný kapitál, investície)
- ľudský potenciál (ekonomicky aktívne obyvateľstvo, zamestnanosť, mobilita).

Vybrané ukazovatele nie sú priamo regionálne porovnateľné, preto je v neskoršej analýze použitý prepočet niektorých ukazovateľov na stredný stav obyvateľstva v roku 2013 a uvádzaný v percentách. Zoznam ukazovateľov je v tabuľke.

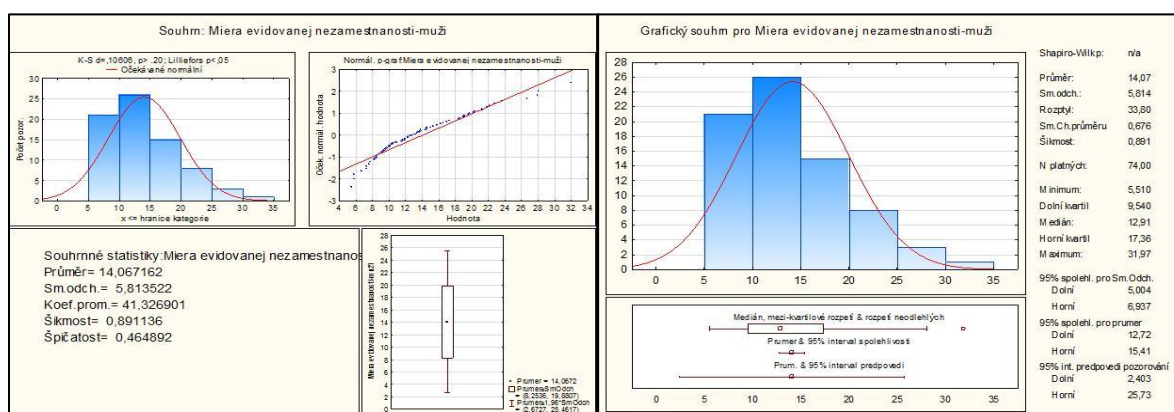
Tabuľka 1: Zoznam vybraných ukazovateľov

Ozn.	Ukazovateľ	Ozn.	Ukazovateľ
1	Miera evidovanej nezamestnanosti - muži	9	Podniky podľa počtu zamestnancov 0-19
2	Miera evidovanej nezamestnanosti - ženy	10	Podniky podľa počtu zamestnancov 20-49
3	Počet uchádzačov o zamestnanie - muži	11	Podniky podľa počtu zamestnancov 50-249
4	Počet uchádzačov o zamestnanie - ženy	12	Podniky podľa počtu zamestnancov 250-
5	Počet uchádzačov o zamestnanie so ZP	13	Fyzické osoby - podnikatelia (osoby)
6	Počet uchádzačov o zamestnanie - absolventi	14	Živnostníci
7	Počet uchádzačov o zamestnanie - mladiství	15	Ekonomicky aktívne obyvateľstvo - muži
8	Počet dlhodobo evidovaných uchádzačov o zamestnanie	16	Ekonomicky aktívne obyvateľstvo - ženy

3.2 Exploratívna analýza

Účelom exploratívnej (prieskumovej) analýzy je odhaliť prítomnosť zvláštností medzi údajmi a overiť predpoklady pre následné štatistické spracovanie. K tomuto účelu boli vypočítané popisné štatistiky (polohy, variability, asymetrie). Grafickými metódami bola identifikovaná prítomnosť extrémnych hodnôt, nezávislosť údajov (Korelogram ACF), homogenita (Box Plot) a normalita (K-S, S-W, Lillieforsov test). Na obrázku je ilustrovaný jeden z výstupov exploratívnej analýzy premennej *Miera evidovanej nezamestnanosti – muži*.

Obrázok 1: Výstup z exploratívnej analýzy



V súhrnnej tabuľke sú uvedené len niektoré popisné štatistiky. Hodnota variačného koeficientu bola v následných analýzach využitá ako rozhodovacie kritérium pre výber vhodných ukazovateľov. Analyzované údaje predstavujú empiricky zistené reálne hodnoty ukazovateľov. Z výsledkov exploratívnej analýzy sme usúdili, že údaje spĺňajú požadované minimálne predpoklady pre ďalšiu analýzu.

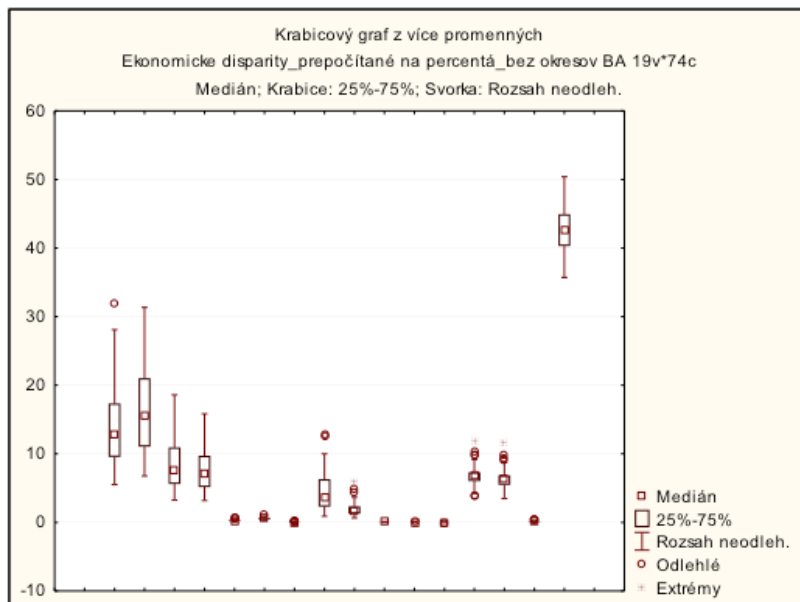
Tabuľka 2: Popisné štatistiky vybraných ukazovateľov

Označenie ukazovateľa	Priemer	Smerodajná odchýlka	Medián	Šikmost	Špicatosť	Variačný koeficient	Počet ext. hodnôt /odíhlych
1	14,07	5,81	12,91	0,89	0,46	41,33	0/1
2	16,16	5,94	15,46	0,54	-0,46	36,76	0/0
3	2694,82	1743,37	2039,50	1,23	1,01	64,69	0/2
4	2506,41	1551,81	1965,00	0,97	0,05	61,61	0/0
5	161,84	119,10	136,50	2,57	10,27	73,59	1/3
6	374,65	206,78	323,00	0,98	0,63	55,19	0/1
7	38,45	53,97	17,50	2,96	10,45	140,38	3/2
8	2825,32	2247,76	2013,50	1,52	20,03	79,56	1/2
9	1443,66	1255,06	1039,5	1,47	1,70	86,94	0/4
10	44,14	35,23	34,00	1,30	1,64	79,81	0/4
11	27,12	22,28	21,00	1,68	3,70	82,14	2/2
12	5,97	5,21	5,00	1,37	1,82	87,24	0/2
13	4603,66	2754,90	4021,5	1,07	1,02	59,84	0/3
14	4258,14	2569,96	3784,00	1,09	1,09	60,35	0/3
15	18552,55	10281,41	17132,50	0,88	0,26	55,42	0/0
16	14757,80	8250,12	13,697,50	0,83	0,05	55,90	0/0

Vzhľadom k značnej variabilite údajov (Obr. 2), bola v ďalšom kroku uskutočnená štandardizácia údajov podľa vzťahu:

$$x_{ij}^* = \frac{x_{ij}}{\max_i |x_{ij}|}$$

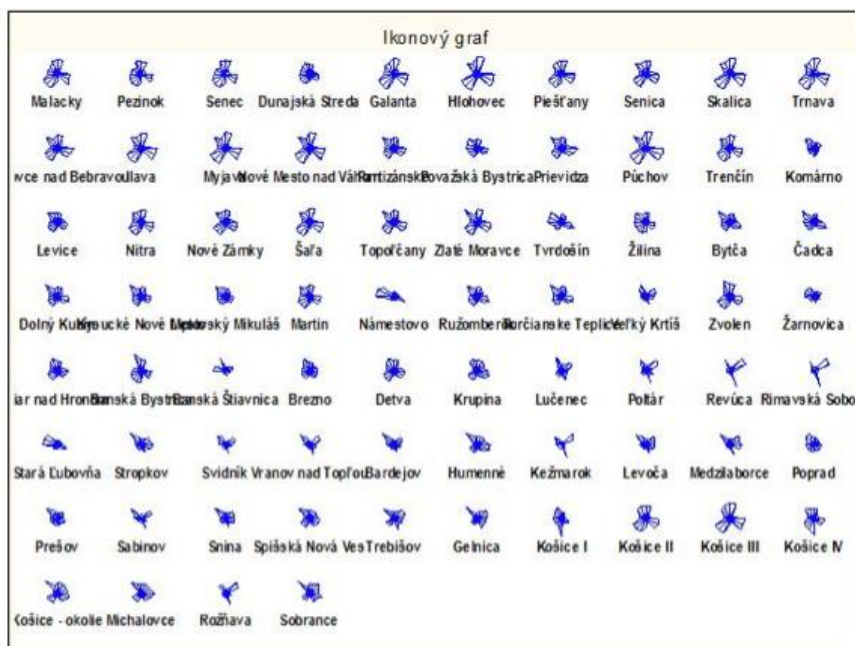
Obrázok 2: Porovnanie variability premenných



Maximálna hodnota $\max_i |x_{ij}|$ je maximálna hodnota j – teho ukazovateľa cez všetky okresy. Zo štandardizovaných údajov bol pre rýchle vizuálne posúdenie podobnosti medzi jednotlivými objektmi vytvorený symbolový graf (hviezdičkový). Z grafu je možné prvotne posúdiť určité zhľuky. Hodnoty ukazovateľov sú vynášané pravotočivo.

3.3 Korelačná analýza a redukcia ukazovateľov

Obrázok 3: Symbolové grafy analyzovaných objektov



Po jednorozmernej analýze premenných bola uskutočnená korelačná analýza. Za silnú koreláciu medzi ukazovateľmi bolo uvažované v prípade, ak pre hodnotu koeficientu korelácie platilo $|r| > 0,9$ (v niektorých odborných publikáciách sa odporúča hodnota 0,8). Tieto hodnoty boli diagnostikované aj pomocou inverznej korelačnej matice a následného *VIF*-faktora. V prípade, ak $|VIF| > 10$, multikolarita je vysoká. Pre ďalšiu analýzu bol za kľúčový ukazovateľ považovaný ten, ktorý mal väčšiu variabilitu (variačný koeficient) a zdal sa byť vhodnejší pre popis medziregionálnych disparít. Z analýzy sme odstránili tri ukazovatele, ktoré boli pôvodne označené poradovými číslami 2, 3, 8.

Obrázok 4: Korelačná matica

Korelačná matica (Ekonomické disparity_ Extrapolačná a korelačná analýza)																
$r =$	-1	-0.80	-0.60	-0.40	-0.20	0	0.20	0.40	0.60	0.80	1					
Ukazovateľ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	1.00															
2	0.95	1.00														
3	0.99	0.95	1.00													
4	0.94	0.98	0.96	1.00												
5	0.52	0.57	0.56	0.57	1.00											
6	0.58	0.64	0.60	0.57	0.65	1.00										
7	0.72	0.67	0.68	0.67	0.30	0.21	1.00									
8	0.97	0.96	0.98	0.97	0.53	0.53	0.70	1.00								
9	-0.52	-0.55	-0.54	-0.54	-0.40	-0.46	-0.35	-0.52	1.00							
10	-0.63	-0.66	-0.65	-0.65	-0.42	-0.49	-0.33	-0.64	0.73	1.00						
11	-0.62	-0.68	-0.63	-0.67	-0.37	-0.44	-0.40	-0.64	0.69	0.80	1.00					
12	-0.55	-0.61	-0.56	-0.59	-0.31	-0.50	-0.29	-0.55	0.51	0.64	0.65	1.00				
13	-0.46	-0.42	-0.48	-0.42	-0.10	0.10	-0.30	-0.52	0.26	0.32	0.39	0.16	1.00			
14	-0.46	-0.42	-0.48	-0.43	-0.09	0.11	-0.31	-0.52	0.22	0.29	0.37	0.15	1.00	1.00		
15	0.21	0.18	0.25	0.19	0.42	0.38	-0.15	0.20	-0.37	-0.49	-0.25	-0.24	-0.03	-0.02	1.00	
16	-0.25	-0.30	-0.21	-0.14	-0.21	-0.47	-0.14	-0.18	0.15	0.16	0.16	0.20	0.13	0.12	-0.05	1.00

Vstupná databáza, ktorá bola použitá v nasledujúcej PCA analýze, bola tvorená 13 ukazovateľmi.

Tabuľka 3: Označenie ukazovateľov po korelačnej analýze

Ozn.	Ukazovateľ	Ozn.	Ukazovateľ
1	Miera evidovanej nezamestnanosti-muži	7	Podniky podľa počtu zamestnancov 20-49
2	Počet uchádzačov o zamestnanie-ženy	8	Podniky podľa počtu zamestnancov 50-249
3	Počet uchádzačov o zamestnanie so ZP	9	Podniky podľa počtu zamestnancov 250-
4	Počet uchádzačov o zamestnanie - absolventi	10	Fyzické osoby - podnikatelia (osoby)
5	Počet uchádzačov o zamestnanie - mladiství	11	Živnostníci
6	Podniky podľa počtu zamestnancov 0-19	12	Ekonomicky aktívne obyvateľstvo-muži
		13	Ekonomicky aktívne obyvateľstvo-ženy

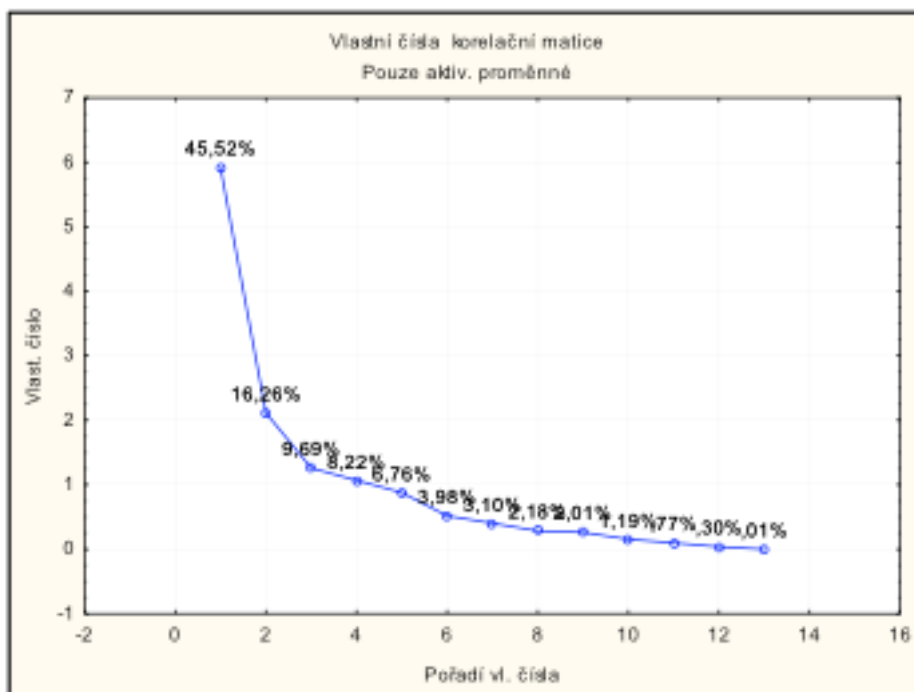
3.4 Metóda hlavných komponentov

V tejto fáze boli hodnoty trinástich ukazovateľov z ekonomickej oblasti podrobené analýze hlavných komponentov. Jej cieľom bola identifikácia kľúčových ukazovateľov a transformácia pôvodných údajov na vytvorenie latentných premenných. Vhodnosť zvolených ukazovateľov na PCA analýzu bola štatisticky posúdená (Kaisr-Meyer-Olkiunovo kritérium a Barlettov test). Výsledok analýzy je zobrazený v niekoľkých rôznych výstupných tabuľkách a grafoch.

Tabuľka 4: Vlastné čísla a vysvetľujúce % rozptylu

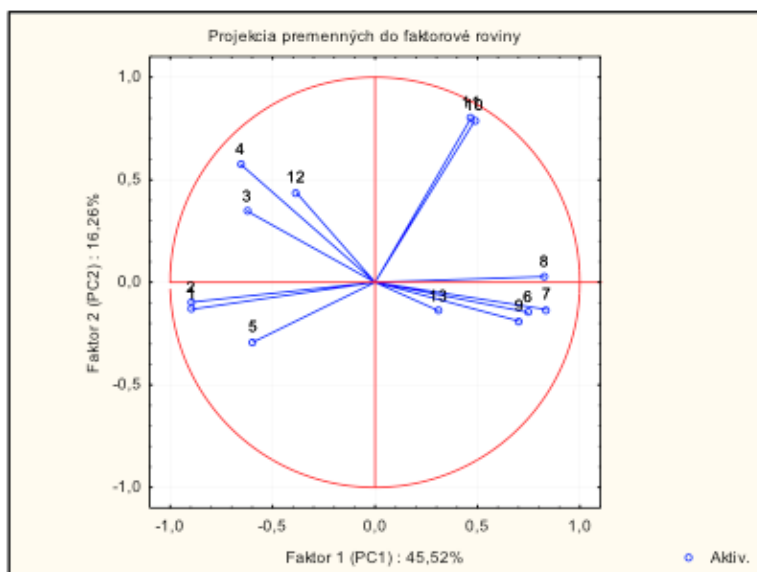
Poradie vl. č.	Vlastné čísla korelačnej matice			
	vl. číslo	% celk. rozptylu	Kumulativ. vl. číslo	Kumulativ. %
1	5,92	45,52	5,92	45,52
2	2,11	16,26	8,03	61,78
3	1,26	9,69	9,29	71,47
4	1,07	8,22	10,36	79,69
5	0,88	6,76	11,24	86,45
6	0,52	3,98	11,76	90,43
7	0,40	3,10	12,16	93,53
8	0,28	2,18	12,44	95,71
9	0,26	2,01	12,70	97,72
10	0,15	1,19	12,86	98,92
11	0,10	0,77	12,96	99,68
12	0,04	0,30	13,00	99,99
13	0,00	0,01	13,00	100,00

Obrázok 5: Cattellov indexový graf



K stanoveniu vhodného počtu hlavných komponentov existuje niekoľko metód. Podľa Keiser-Guttmanovho kritéria sa k ďalšej analýze odporúčajú zachovať len tie komponenty, ktoré majú vlastné číslo väčšie ako 1. Rozhodnutie o počte hlavných komponentov je vždy do určitej miery subjektívne. K ďalšej analýze boli vybrané prvé tri komponenty, označené *PC1*, *PC2*, *PC3*, ktoré vysvetľujú 71,47 % celkového rozptylu vybraných 13-tich ukazovateľov v ekonomickej oblasti. Správny výber komponentov možno posúdiť aj podľa Cattellovho indexového grafu úpätia vlastných čísel (Scree Plot). Je to stĺpcový diagram vlastných čísel $\lambda_1 \geq \lambda_2 \geq \dots \geq \lambda_m$. Úpätie je zlomové miesto medzi kolmou stenou a vodorovným dnom. Výber *k* – tice komponentov sa podľa niektorých autorov volí tak, aby vysvetľovali 70 – 90 % variability ukazovateľov.

Obrázok 6: Graf komponentných váh 1 a 2



Výsledky analýzy hlavných komponentov je vhodné ilustrovať pomocou grafov komponentných váh (Plot Components Weights) medzi dvojicami vybraných troch hlavných komponentov a projekcie premenných do faktorových rovín. Tieto grafy prinášajú informáciu o korelácii medzi pôvodnými ukazovateľmi (označené číslami) a hlavnými komponentmi. V grafe sa porovnávajú vzdialenosti medzi ukazovateľmi. Ukazovatele s vysokou mierou premenlivosti medzi regiónmi (významné disparity) sú blízko jednotkovej kružnice. Naopak ukazovatele s malou variabilitou a teda neidentifikujú disparity ležia blízko počiatku.

Ako vyplýva z obrázku, ktorý predstavuje grafické znázornenie vzťahov medzi prvým a druhým hlavným komponentom, ukazovatele vytvárajú približne tri až štyri zhľuky, v ktorých znaky korelujú. Medzi ukazovatele s najmenšou variabilitou možno zahrnúť ukazovateľ 13 – *Ekonomicky aktívne obyvateľstvo – ženy*.

Obrázok 7: Významná korelácia komponentov a ukaz.

Ukazovateľ	Korelácia komponentov a ukazovateľov (faktor. záťaž)		
	PC1	PC2	PC3
1	-0,89	-0,13	0,27
2	-0,90	-0,10	0,22
3	-0,62	0,35	0,12
4	-0,66	0,58	0,24
5	-0,59	-0,29	0,54
6	0,75	-0,15	0,26
7	0,84	-0,13	0,33
8	0,83	0,03	0,19
9	0,70	-0,19	0,05
10	0,49	0,79	0,22
11	0,47	0,80	0,20
12	-0,38	0,44	-0,59
13	0,31	-0,14	-0,36

Na základe korelácie troch hlavných komponentov s jednotlivými ukazovateľmi možno spraviť ďalšiu redukcii ukazovateľov. Posúdenie je uskutočnené na základe pravidla, že čím je veľkosť korelačného koeficientu väčšia, tým je ukazovateľ dôležitejší. Hranica $\pm 0,5$ je považovaná za dostatočne významnú. Modrá farba indikuje pozitívnu koreláciu a červená negatívnu (záporný korelačný koeficient). S prvým komponentom (vysvetľujúci 45,52 % variability pôvodných vstupných

ukazovateľov) najviac pozitívne koreluje *ukazovateľ Podniky podľa počtu zamestnancov 20-49*. Negatívnu významnú koreláciu možno pozorovať u prvých piatich ukazovateľov, ktoré sa týkajú trhu práce. U PC2 možno pozorovať tri pozitívne korelácie.

Z hľadiska redukcie ukazovateľov regionálnych disparít z oblasti ekonomie budú ďalej analyzované tie ukazovatele, ktoré majú hodnotu korelačného koeficientu väčšiu ako $\pm 0,7$. Súhrnný indikátor bude v ďalšej analýze vyjadrených z ôsmich ukazovateľov.

Tabuľka 4: Kľúčové ukazovatele

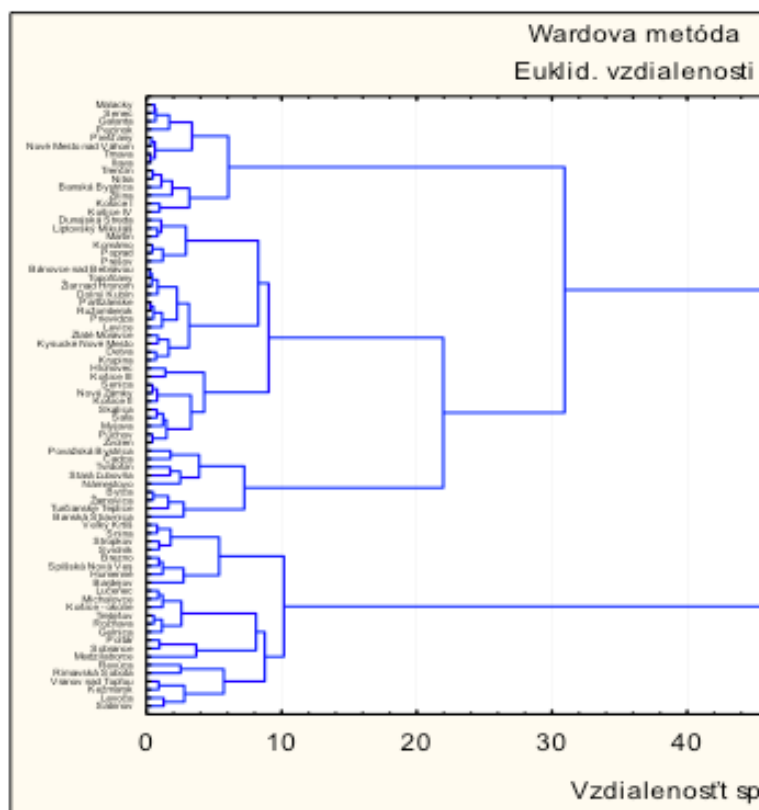
Ozn.	Ukazovateľ	Ozn.	Ukazovateľ
1	Miera evidovanej nezamestnanosti-muži	5	Podniky podľa počtu zamestnancov 50-249
2	Počet uchádzačov o zamestnanie-ženy	6	Podniky podľa počtu zamestnancov 250-
3	Podniky podľa počtu zamestnancov 0-19	7	Fyzické osoby - podnikatelia (osoby)
4	Podniky podľa počtu zamestnancov 20-49	8	Živnostníci

4 Zhluková analýza

Analýza zhlukov (Cluster analysis, CLU) patrí medzi metódy, pomocou ktorej sa vyšetrujú podobnosti viacrozmerých objektov a ich klasifikácia do zhlukov. Predpokladom použitia analýzy je čo najmenšia vzájomná nekorelovanosť ukazovateľov. Predpoklad bol splnený, nakoľko PCA - analýza transformovala ukazovatele do troch hlavných komponentov, ktorých konštrukcia vylučuje vzájomnú korelovanosť.

V analýze bol využitý aglomeračný hierarchický zhlukovací postup. Wardova metóda ako pravidlo zhlukovania minimalizuje heterogenitu zhlukov a Euklidovská vzdialenosť ako miera vzdialenosti. V aglomeračných metódach každý objekt začína ako zhluk a v ďalšom kroku sa dva najbližšie zhluky spoja v jeden. Takýto postup sa radí medzi rastové metódy. Grafickým vyjadrením tejto procedúry je dendrogram.

Obrázok 8: Dendrogram objektov Wardovou metódou



Dendrogram ukazovateľov indikuje štyri zhluky podobných objektov (okresov). V literatúre (Meloun, Militký, Hill) je uvedené, že neexistuje žiadny objektívny spôsob určenia terminačného kritéria. Existujú pomocné kritériá a jedno z nich sa opiera vyšetrenie mier podobnosti medzi zhlukmi v každom kroku, keď miera podobnosti prekročí určitú hranicu alebo sa skokovo zmení. Preto výber vhodného počtu zhlukov by mal vychádzať z celkovej koncepcie úlohy a mal by zohľadňovať všetky vonkajšie faktory.

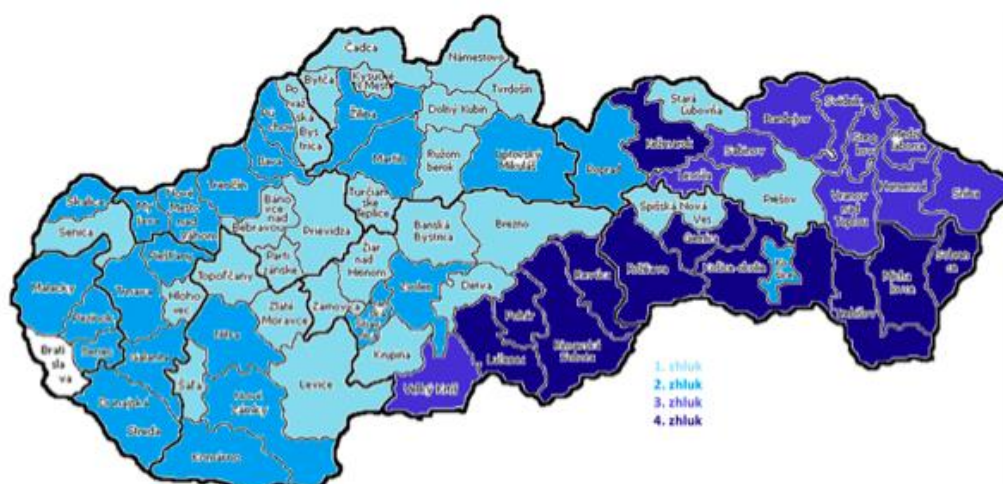
Pomocou nehierarchickej metódy zhlukovania k -priemerov (k bolo zvolené 4) bolo zaradenie okresov do zhlukov uvedené v tabuľke (Tab. 6).

Tabuľka 6: Zaradenie okresov do zhlukov

1. zhluk	2. zhluk	3. zhluk	4. zhluk
Hlohovec	Malacky	Veľký Krtíš	Lučenec
Senica	Pezinok	Stropkov	Poltár
Bánovce n/B.	Senec	Svidník	Revúca
Partizánske	D. Streda	Vranov n/T.	R. Sobota
Považská B.	Galanta	Bardejov	Kežmarok
Prievidza	Piešťany	Humenné	Trebišov
Levice	Skalica	Levoča	Gelnica
Sala	Trnava	Medzilaborce	Košice – ok.
Topoľčany	Ilava	Sabinov	Michalovce
Zlaté Moravce	Myjava	Snina	Rožňava
Tvrdošín	N. Mesto n/V.		Sobrance
Bytča	Púchov		
Cadca	Trenčín		
Dolný Kubín	Komárno		
Kysucké N. M.	Nitra		
Námestovo	Nové Zámky		
Ružomberok	Zilina		
Turč. Teplice	L. Mikuláš		
Zarnovica	Martin		
Ziar n/H.	Zvolen		
B. Stiavnica	B. Bystrica		
Brezno	Poprad		
Detva	Košice I		
Krupina	Košice II		
St. Lubovňa	Košice IV		
Prešov			
Sp. Nová Ves			
Košice III			

Priestorové rozmiestnenie okresov do zhlukov je zreteľnejšie ilustrované na nasledujúcom kartograme.

Obrázok 9: Kartogram klasifikácie okresov do zhlukov



5 Konštrukcia súhrnného indikátora

Pri porovnávaní akýchkoľvek objektov na základe niekoľkých ukazovateľov možno využiť metódy viackriteriálneho hodnotenia. Pri analyzovaní regionálnych disparít využijeme štatisticko-deskriptívnu metódu, pri ktorej vypočítame súhrnný index charakterizujúci disparity v ekonomickej oblasti SI_e . Pre jeho výpočet bola zvolená agregovaná metóda - bodovacia. Tento výpočet vychádza z rozdielu skutočnej hodnoty ukazovateľa pre daný okres od jeho minimálnej alebo maximálnej hodnoty (za všetky okresy), s prihliadnutím k smeru pôsobnosti sledovaného ukazovateľa. Bodovú hodnotu za každý ukazovateľ za každý okres dostaneme vydelením variačným rozpätím. Súčet týchto bodových hodnôt je bodovým hodnotením každého okresu.

$$SI_e = \frac{\sum_{i=1}^n b_{ij}}{\frac{\sum_i^n \sum_j^m b_{ij}}{m}}$$

kde:

b_{ij} – bodová hodnota i -teho kľúčového ukazovateľa z PCA analýzy ($i = 1, \dots, n$), $n = 8$, a j –teho okresu ($j = 1, \dots, m$), $m = 74$, pri pozitívnej pôsobnosti $b_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{min}}{x_{max} - x_{min}}$, pri negatívnej pôsobnosti $b_{ij} = \frac{x_{max} - x_{ij}}{x_{max} - x_{min}}$.

x_{ij} – pôvodná hodnota i –teho ukazovateľa pre j –ty okres,

x_{max}, x_{min} – maximálna (minimálna) hodnota i – teho ukazovateľa.

Váhu v kontexte tvorby súhrnného ukazovateľa možno definovať ako hodnotu, ktorá vyjadruje relatívnu dôležitosť ukazovateľa v porovnaní s ostatnými. Pre kvantifikáciu váh bola použitá metóda v_{PCA2} , ktorá vychádzala z výsledkov PCA. Výpočet váh vychádza z nasledujúceho vzťahu:

$$v_{PCA} = |r_{js}| \cdot var_s,$$

kde:

v – váha j –teho ukazovateľa,

r_{js} – korelačný koeficient j –teho ukazovateľa s s –tým komponentom.

var_s – podiel vysvetlenej variability s – tým komponentom.

Tabuľka 5: Váhy kľúčových ukazovateľov

č. ukazovateľa	1	2	3	4	5	6	7	8
váha	0,401	0,405	0,338	0,378	0,374	0,315	0,126	0,128

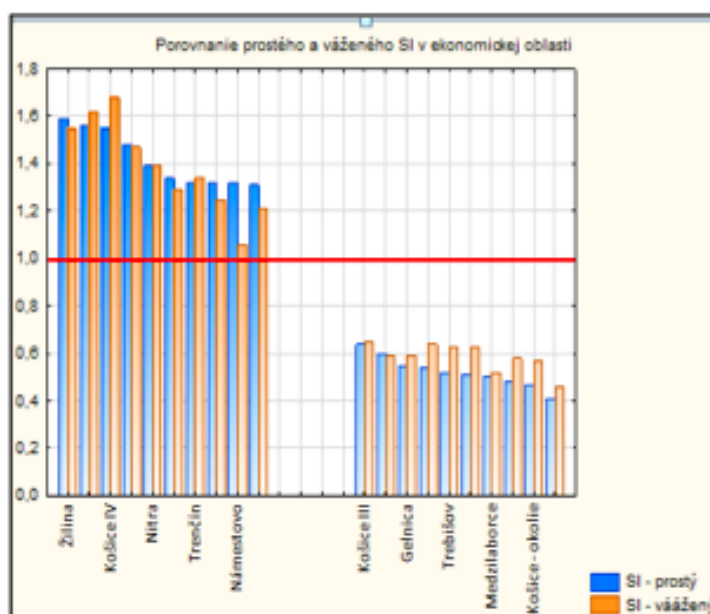
Vypočítané súhrnné indexy boli použité dvoma spôsobmi. Prvý spôsob smeroval k stanoveniu disparít na úrovni jednotlivých okresov, kde skutočná hodnota indikátora bola porovnávaná z priemernou (z princípu metódy agregovania je priemerná hodnoty vždy rovná 1). Ak je hodnota súhrnného indexu $SI_j > 1$, možno hodnotiť okres zo skúmaného hľadiska ako nadpriemerný. V prípade, ak $SI_j < 1$, je možno hodnotiť okres ako podpriemerný. V nasledujúcej tabuľke sú zoradené okresy zostupne podľa indexu $SI_{prostý}$, pričom sú uvedené len niektoré najlepšie (modrá farba) a niektoré najhoršie (červená farba) hodnotené okresy.

Tabuľka 6: Porovnanie poradia okresov podľa $SI_{\text{prostý}}$ a $SI_{\text{vážený}}$

Poradie $SI_{\text{prostý}}$	okres	$SI_{j\text{prostý}}$	$SI_{j\text{vážený}}$	Poradie $SI_{\text{vážený}}$	Poradie $SI_{\text{prostý}}$	okres	SI_j	$SI_{j\text{vážený}}$	Poradie $SI_{\text{vážený}}$
1	Žilina	1,59	1,55	3	65	Košice III	0,64	0,65	65
2	Košice I	1,56	1,62	2	66	Levoča	0,60	0,59	69
3	Košice IV	1,55	1,68	1	67	Gelnica	0,55	0,59	70
4	B. Bystrica	1,48	1,47	4	68	Rimavská Sobota	0,54	0,64	66
5	Nitra	1,39	1,39	5	69	Trebišov	0,52	0,63	68
6	D. Streda	1,34	1,29	9	70	Revúca	0,51	0,63	67
7	Trenčín	1,32	1,34	6	71	Medzilaborce	0,50	0,52	73
8	Malacky	1,32	1,25	11	72	Sobrance	0,48	0,58	71
9	Námestovo	1,32	1,06	27	73	Košice - okolie	0,47	0,57	72
10	Pezinok	1,31	1,21	19	74	Poltár	0,41	0,46	74
11	Ilava	1,30	1,33	7					
15	Nové M.n/V.	1,25	1,30	8					
17	Piešťany	1,23	1,26	10					

Podľa súhrnného indexu $SI_{\text{prostý}}$ je z ekonomického hľadiska najlepšie hodnotený okres Žilina a najhoršie okres Poltár. Podľa $SI_{\text{vážený}}$ je najlepšie hodnotený okres Košice IV. Vizualizácia porovnania okresov na základe hodnoty súhrnných indexov je zrejma z Obr. 10.

Obrázok 10: Porovnanie okresov podľa SI

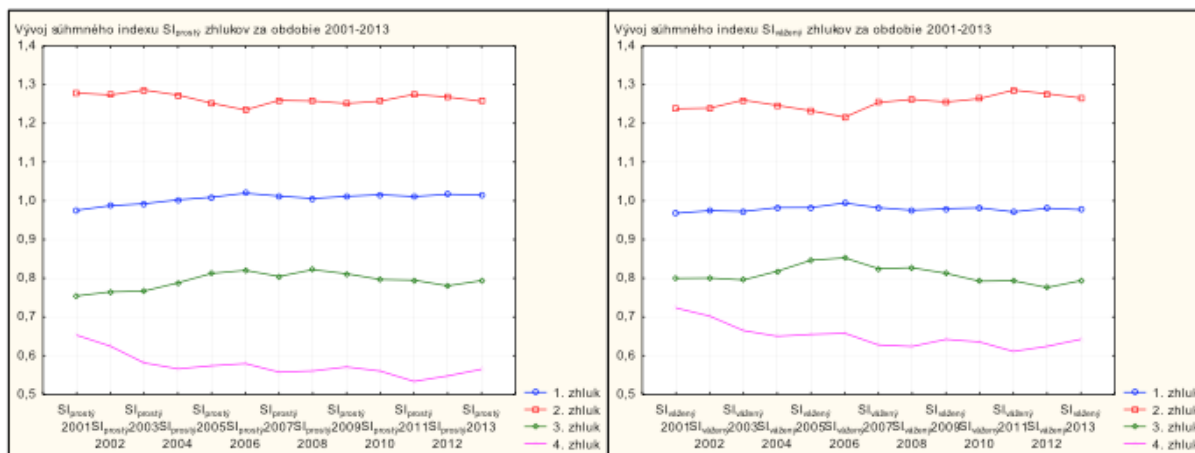


5 Vývoj Súhrnného indexu

K posúdeniu konvergencie alebo divergencie regionálnych disparít boli skúmané štyri zhluky, ktoré pozostávali zo 74 objektov (zaradenie do zhluku je v Tab. 6) v období 2001–2013. Pod procesmi konvergencie si možno predstaviť znižovanie rozdielu medzi zhlukmi v čase až do úrovne, kedy sa rozdiel stáva zanedbateľným, limitne sa blíži k hodnote 0. Proces konvergencie bol sledovaný na základe hodnôt súhrnných indexov, ktoré boli vytvorené modelom uvedeným v predchádzajúcich kapitolách.

Na nasledujúcom obrázku je znázornený vývoj sledovaných súhrnných indexov za jednotlivé štyri zhluky.

Obrázok 11: Vývoj súhrnných indexov jednotlivých zhlukov



Z grafov je zrejmé, že prípadná konvergencia regionálnych disparít nie je identifikovateľná, dokonca možno polemizovať o divergencii.

6 Záver

Existuje viacero prístupov skúmania charakteristík regionálnych disparít. Rozdiely medzi regiónmi sú do značnej miery odrazom rozdielov medzi spoločnosťami obyvateľov, ktorí ich obývajú. Veľkosť disparít je spätá s prirodzene odlišnou úrovňou koncentrácie ekonomických aktivít. Medziregionálne rozdiely boli posudzované pomocou modelu, vytvoreného aplikovaním viacrozmerných štatistických techník a určením súhrnného indikátora. Podľa odbornej literatúry sa za najvhodnejšie porovnateľné štatistické jednotky odporúčajú okresy. Tu však môže vzniknúť problém nedostatočného počtu ekonomických ukazovateľov, ktoré sú evidované na tejto úrovni. Teda možno pripustiť určitú skreslenú reprodukovateľnosť výsledkov.

Literatúra

HABÁNIK, J., KOIŠOVÁ, E. *Regionálna ekonomika a politika*. Trenčín: Sprint dva, 2011. ISBN 978-80-89393-55-8.

IVANOVÁ, E, TOMANOVÁ, M. Inovácie ako zdroj konkurencieschopnosti ekonomiky SR. *Sociálno-ekonomická revue*, 2014. ISSN-1336-3727.

JAŠKOVÁ, D. *Základy štatistiky a využitie programu STATISTICA*. Trenčín: FSEV TnUAD, 2014. ISBN 978-80-8075-653-6.

JINDROVÁ, A. *Hodnocení regionálních disparit v kvalitě života obyvatel ČR*. Dizertačná práca, PEF Česká zemědělská univerzita v Praze. Praha, 2012.

KUTCHERAUER, A. a kol. Regionální disparity [online]. cit. 2014-07-01. Dostupné z: http://alkut.cz/edice_cd/cd10_regdis_monografie/pdf/region_disparity_monografie.pdf.

MELOUN, M., MILITKÝ, J., HILL, M. *Statistická analýza vícerozměrných dat v příkladech*. Praha: Academia, 2012. ISBN 978-80-200-2071-0.

MICHÁLEK A. Vybrané metódy merania regionálnych disparít [online]. cit. 2014-07-01. Dostupné z: <http://www.sav.sk/journals/uploads/12121204Michalek.pdf>.

SLOBODA D. Slovensko a regionálne rozdiely [online]. cit. 2014-07-01. Dostupné z: <http://www3.ekf.tuke.sk/re/Disparity%2520a%2520perifernost/Regionalne%2520disparity/Slovens...>

STANKOVIČOVÁ, I., VOJTKOVÁ, M. *Viacrozmerné štatistické metódy s aplikáciami*. Bratislava: Edícia Ekonómia, 2007. ISBN 978-80-8078-152-1.

Kontakt:

RNDr. Dana Jašková, Ph.D.

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, Trenčianska univerzita A. Dubčeka

Študentská 4

911 01 Trenčín

E-mail: dana.jaskova@tnuni.sk

Krátka informácia o autorke:

Dana Jašková vyštudovala matematicko-fyzikálnu fakultu Univerzity Komenského v Bratislave, doktorandské štúdium v študijnom programe geometria a topológia na Fakulte matematiky, fyziky a informatiky v Bratislave. V súčasnej dobe pracuje na TnUAD, na Fakulte sociálno-ekonomických vzťahov ako odborný asistent. Odborne sa venuje aplikovanej štatistike v ekonomike a manažmente kvality produkcie.

APLIKACE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU PŘI REALIZACI KONFERENCE – PŘÍPADOVÁ STUDIE

APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT IN THE REALISATION OF CONFERENCE – CASE STUDY

Monika MARČIŠOVÁ, Klára SEITLOVÁ

Katedra aplikované ekonomie, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Anotace: *Užití projektového managementu (PM) se stalo již běžnou činností v naší společnosti. I přes všeobecnou známost PM se však stále můžeme setkávat s chybnými úkony při realizaci projektů. Opakující se nezdary realizace projektů byly inspirací této případové studie, která se zaměřuje na užití nástrojů PM při realizaci konference, konkrétně UP Business Camp 2013. V první části jsou shrnuty teoretické předpoklady PM. V druhé části je popsán konkrétní příklad realizace konference. Na závěr je nastíněn doporučený postup realizace projektu konference. Cílem práce je navrhnout řešení efektivního užití projektového managementu při realizaci konkrétního projektu a to konference. Případová studie byla podrobněji popsána v rámci diplomové práce Bc. Moniky Marčíšové na FF UP.*

Abstract: *The use of project management (PM) has already become a common activity in our society. Despite the general knowledge of PM, we can still find many mistakes during the realization of the project. Recurrent fails of project realization served as an inspiration for this case study which is focused on using PM tools in the realization of a conference, particularly UP Business Camp 2013. The first part summarizes the theoretical assumptions of PM. The second part describes particular examples of realization of conference organization. In the conclusion we outline recommended procedure of the project realization of a conference. The aim of this case study is to design solution of effective usage of PM in the realization of particular project, namely a conference. Our case study was describes in detail within diploma thesis by Bc. Monika Marčíšová at Palacký University in Olomouc.*

Klíčová slova: *projektový management, projekt, konference, UP Business Camp 2013, event management*

Keywords: *project management, project, conference, UP Business Camp 2013, event management*

Afiliace ke grantu: Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních programů, CZ.1.07/2.2.00/28.0138

1 Úvod

V dnešnej dobe sa s termínom projekt stretávame takmer každý deň. Od veľkolepých developérskych projektov stavieb, cez zavedenie nového osvetlenia v obci, až po projekt malej firmy, ktorá zavádza nový systém na zefektívnenie práce svojich zamestnancov. Projekty sa skutočne stali súčasťou fungovania každej spoločnosti, a práve i z tohto dôvodu sa význam riadenia projektov, alebo projektového managementu stále zväčšuje. Napriek faktu, že o projektovom managemente sa zaoberá veľké množstvo literatúry, sa o jeho implementácii konkrétne pri realizácii konferencie dá nájsť len málo a ani to nie v ucelenom diele. I toto bol jeden z dôvodov výberu spracovania danej témy.

V tomto príspevku sa budeme snažiť popísať jeden z príkladov projektu a to organizácii konferencie. V prípade, že Vás zaujme naše téma, celé znenie nájdete v úspešne obhájenej diplomovej práci Moniky Marčíšovej na Katedre aplikované ekonomie FF UP¹.

Pre logické a jasné vysvetlenie začíname definíciou kľúčových slov. Budú osvetlené pojmy ako: projektový management, projekt, projektový tím, event management a konferencia. Tieto termíny úzko súvisia s problematikou riadenia projektov. V druhej časti sa zameriame na konkrétnu prípadovú štúdiu, čím máme na mysli konferenciu UP Business Camp 2013. V súlade so životným cyklom projektu, budú opísané prvky a nástroje, ktoré boli konkrétne využité pri realizácii konferencie UP Business Camp 2013, ktorú organizoval Vedecko-technický park Univerzity Palackého v Olomouci na jeseň roku 2013. V časti formulácii doporučení, budú porovnané teoretické znalosti o nástrojoch a metódach projektového riadenia, s tými reálne vypracovanými, ktoré boli použité pri realizácii prvého ročníka konferencie. Na základe tejto komparácie bude možné spísať zoznam doporučených krokov a odporúčaní, ktorými sa bude môcť riadiť organizácia ďalšieho ročníka konferencie UP Business Camp, prípadne organizácia podobnej konferencie.

2 Teoretické vymedzenie

Postupne si vysvetlíme a definujeme pojmy projektový management, projekt, projektový tím a taktiež pojmy, ktoré síce nie úplne priamo súvisia s projektovým managementom, no pre potreby tejto práce ich nemôžeme opomenúť. Sú to termíny konferencia a dnes stále častejšie používaný pojem event management.

2.1 Projektový management

S pojmom projektové riadenie, alebo projektový management sa historicky nestretávame dlho. Ide skutočne o pomerne mladý odbor. Jeho počiatky siahajú do doby konca druhej svetovej vojny². Musíme však podotknúť, že situácia v tej dobe bola odlišná, či už z hľadiska vyspelosti

¹ MARČIŠOVÁ, M. Aplikácia projektového managementu pri realizácii konferencie UP Business Camp [online]. cit. 2014-07-25. Diplomová práca. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta. Vedoucí práce: Klára Seitlová. Dostupné z: <http://theses.cz/id/cu4rmv/>.

² DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol., 2009, s.22

technológií, situácie na trhu a mnohých ďalších pohľadov. Práve preto bol projektový management v tej dobe odlišný a až postupným vývojom dospel do podoby, v ktorej ho poznáme a používame dnes. Spoločnosti, organizácie, ale napríklad i športové kluby a iné komunity sa museli vyrovnávať so stále rýchlejšími zmenami v spoločnosti, globalizáciou, búrlivým rozvojom informačných technológií, zmenami na trhu práce, tvrdšou konkurenciou, potrebou inovovať a odlišiť sa od množstva konkurentov. Práve preto sa postupne projektový management začal postupne rozvíjať, ako efektívny nástroj realizácie toľko potrebných zmien. Aby sme sa skutočne dostali k definícii tohto pojmu inšpirujeme pani inžinierkou Alenou Svozilovou, uznávanou projektovou manažérkou nielen v Českej republike. Tá vo svojej knihe Projektový management použila definíciu popredného svetového teoretika projektového managementu profesora Harolda Kerznera, ktorá znie : „*PM je súhrn aktivít, spočívajúcich v plánovaní, organizovaní, riadení a kontrole zdrojov spoločnosti s relatívne krátkodobým cieľom, ktorý bol stanovený pre realizáciu špecifických cieľov a zámerov.*“³

Toto je len jedna z množstva definícií projektového managementu no viac, či menej sa autor od autora líšia, no ich podstata je rovnaká. Každé projektové riadenie je založené na podobných princípoch. Týmito princípmi myslíme⁴: tímová práca, systematický prístup, integrácia a trvalé zlepšovanie a zvyšovanie kvality. Z uvedeného môžeme vydedukovať viacero výhod, ktoré používanie nástrojov, techník a procesov projektového managementu prináša. K hlavným prínosom⁵ tejto disciplíny radíme: jasné ciele projektu, presne identifikovaná časová a nákladová zložka projektu, jasne priradené zodpovednosti a role ku jednotlivým aktivitám, menšia potreba kontroly zadávateľom, poskytuje nástroje na kontrolu priebehu jednotlivých aktivít, systémový prístup k riadeniu projektu a flexibilita.

2.2 Projekt

Definícia tohto pojmu sa rovnako v čase vyvíjala a transformovala a rovnako i dnes nájdeme v odbornej literatúre množstvo rozličných vymedzení tohto povedzme jednoduchého slovíčka.

Veľmi výstižnú definíciu nájdeme v knihe Projektové riadenie pre začiatočníkov a tá znie: „*Projekt je súbor konkrétnych aktivít smerujúcich k naplneniu jedinečného cieľa. Je vymedzený časom, financiami, ľudskými a materiálmi zdrojmi. Projekt je realizovaný projektovým tímom v podmienkach nadpriemernej neistoty za využitia komplexných metód. Realizácia projektu je realizácia zmeny.*“⁶

Ďalej, už spomínaný profesor Kerzner definuje projekt ako: „*Akýkoľvek jedinečný sled aktivít a úloh, ktorý má:*

- *Daný špecifický cieľ, ktorý má byť pri jeho realizácii splnený;*
- *Definovaný dátum začiatku a konca uskutočnenia;*
- *Stanovený rámec pre čerpanie zdrojov potrebných pre jeho realizáciu.*“⁷

Z tejto definície projektu môžeme vyčítať 3 hlavné charakteristiky, tri základne projektového managementu, ktoré definujú priestor, v ktorom sa podľa vytýčených cieľov vytvára určitá nová hodnota - produkt projektu definovaný ako výstup, alebo výsledok projektu. Sú to:

- Čas - limitujúci faktor, ktorý určuje plánovanie sledu jednotlivých parciálnych aktivít projektu;
- Dostupnosť zdrojov - alebo inak povedané ich obmedzené množstvo, ktoré je projektu pridelené a je možné ho spotrebovať;

³ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 19.

⁴ BENDO VÁ, K. *Základy projektového řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, s. 19.

⁵ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 21.

⁶ ŠTEFÁNEK, R. a kol. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011, s. 12.

⁷ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 22.

- Náklady - čiže finančné zdroje, ktoré sú výsledkom použitia disponibilných zdrojov v časovom horizonte projektu.

Tento trojimperatív prvkov je vzájomne veľmi úzko a silno previazaný. V prípade, že dôjde k zmene jedného, automaticky sa táto zmena prejaví na zvyšných dvoch. Pokiaľ budeme chcieť projekt riešiť s nižšími finančnými nákladmi, je možné, že sa nám zníži množstvo disponibilných zdrojov a pravdepodobne i čas riešenia projektu. Riešitelia úspešného projektu by mali nájsť určitú rovnováhu medzi danými prvkami a presne si určiť množstvo čerpania týchto prvkov so zadávateľom projektu pri zadávaní projektu.

Projekt ako taký môže byť definovaný ešte iným, rovnako jasným a logickým spôsobom na základe 5 atribútov. Sú to jedinečnosť, komplexnosť, vysoká miera neistoty, ohraničenosť a tím⁸.

2.3 Projektový tím

V predchádzajúcich častiach sme sa zmieňovali o projektovom tíme. Aká je ale exaktná definícia tohto pojmu? Opäť definícií viac, či menej podobných môžeme nájsť množstvo. Anglický Business Dictionary popisuje projektový tím, ako skupinu osôb zhromaždených na výkon činností, ktoré prispievajú k dosiahnutiu spoločného cieľa. Projektový tím býva zložený z kvalifikovaných pracovníkov z rôznych funkčných oblastí a spoločne pracuje na dôležitom projekte.⁹

Iná definícia hovorí o projektovom tíme ako o označení pre všetky osoby podieľajúce sa na realizácii projektu. Každý z členov projektového tímu má v projekte určitú rolu a jeho pracovné miesto je podľa toho špecifikované a každý člen má rovnako vymedzenú právomoc a zodpovednosť.¹⁰

To, čo je v projekte skutočne náročné je nájsť a vybrať tých správnych odborníkov, ktorí nielenže budú disponovať potrebnými odbornými znalosťami a potrebnými skúsenosťami, ale budú schopní pracovať v tíme a svoje znalosti ponúknuť a spoločne prispieť k naplneniu spoločného cieľa. K tomu by mal prispieť predovšetkým projektový manažér. Čiže osoba, ktorá má zodpovednosť za dodanie všetkých častí projektu. Podľa typu projektu je práca manažéra odlišná, no vo svojej podstate je projektový manažér zodpovedný za:

- Vymedzenie práce, jej plánovanie;
- Stanovenie rozsahu potrebných zdrojov a zaistenie týchto zdrojov;
- Kontrola plnenia úloh a okamžité riešenie vzniknutých problémov;
- Komunikáciu s členmi projektového tímu.

Dokážeme si veľmi ľahko predstaviť, že vzhľadom na zodpovednosti, ktoré má projektový manažér na starosti, sú požiadavky na úspešného manažéra projektu veľmi vysoké. Sú súborom nielen odborných, technických dovedností, ale i organizačných a komunikačných schopností a sociálnych a psychologických predpokladov. Jeho úlohou je byť súčasne plánovačom, organizátorom, koordinátorom, kontrolórom a vyjednávačom.

V každom prípade, je zrejmé, že základom úspešného projektu sú ľudia. Ľudský faktor je napriek stále sofistikovanejším metódam a technickým vymoženostiam stále tou najdôležitejšou zložkou.

⁸ ŠTEFÁNEK, R. a kol. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011, s. 12.

⁹ Projektový tím. WebFinance [online]. cit. 2014-04-16. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/project-team.html>.

¹⁰ Tamtéž.

2.4 Konferencia

V ďalšej časti bude už konkrétne popisovaná realizácia konferencie UP Business Camp. Preto príde vhodné, vysvetliť, čo pojem konferencia vyjadruje. V poslednom čase sa s týmto pojmom stretávame čoraz častejšie, no jej presnú definíciu je náročné nájsť v odborných textoch. Anglický Oxford dictionary pojem konferencia definuje ako: „*Veľké oficiálne stretnutie, zvyčajne trvá niekoľko dní, na ktoré sa zídu osoby s rovnakým pracovným zameraním, alebo záujmami, aby prediskutovali svoje názory.*“¹¹

Pre vysvetlenie pojmu konferencia je táto definícia postačujúca, v každom prípade ide o stretnutie väčšieho, či menšieho množstva osôb, ktoré majú rovnaké pole pôsobnosti (či už v pracovnej, či osobnej sfére) a počas jedného, či viac dní si vymieňajú názory, poznatky, či kontakty.

Navyše z tejto definície môžeme pochopiť, že usporiadanie konferencie nie je úplne jednoduchou záležitosťou. Keďže ide často o viac denné stretnutie určitého množstva účastníkov, je úspešná realizácia takéhoto projektu skutočným orieškom. Možno práve preto sa zo samostatného projektového managementu vytvoril pododbor, ktorý sa zaoberá špeciálne riadením konferencií, spoločenských udalostí, svadieb, či iných akcií a tým je odbor Event Management.

Keďže ide o akúsi podoblasť projektového managementu, aj event management je odbor s nie dlhou históriou. Možno i z tohto dôvodu je takmer nemožné nájsť knižné odborné zdroje, ktoré by sa venovali špeciálne tejto oblasti. No trebné vymedzenie pojmu Event management nám ponúka certifikovaná a uznávaná event manažérka a koordinátorka spoločenských udalostí, Julia Rutherford Silvers, ktorá event management definuje ako: „*Proces, počas ktorého je udalosť naplánovaná, pripravovaná a zrealizovaná. Rovnako ako u akejkoľvek inej formy riadenia, to zahŕňa posúdenie, vymedzenie, získavanie, pridelovanie, riadenie, kontrolu a analýzu času, financií, ľudí, produktov, služieb a ďalších zdrojov na dosiahnutie cieľov.*“¹²

Ako môžeme vidieť, rovnako ako v projektovom managemente, ide i v event managemente o súbor veľkého množstva aktivít a činností, ktoré sú súčasťou projektu. Práve preto sa pri organizácii rôznych udalostí javí logické a veľmi praktické používanie metód projektového managementu.

3 Prípadová štúdia

Potom, čo sme si na predchádzajúcich stranách predstavili v čom spočíva projektový management sa môžeme venovať už reálnej aplikácii týchto poznatkov. Znalosti budeme aplikovať v reálnej prípadovej štúdií a to konkrétne pri realizácii konferencie s názvom UP Business Camp 2013.

Táto konferencia bola zrealizovaná na jeseň minulého roku presnejšie 12.10.2013 v priestoroch Prírodovedeckej fakulty Univerzity Palackého v Olomouci. Organizoval ju Vedecko-technický park (ďalej VTP UP), ktorý je samostatnou hospodárskou jednotkou univerzity. Aby sme si túto organizáciu bližšie predstavili, jej hlavnou náplňou je podpora podnikania v rámci ktorého:

- podáva odborné konzultácie začínajúcim podnikateľom,
- poskytuje prenájom kancelárskych a výrobných priestorov,
- pracuje na transfere technológií a know-how univerzity do komerčnej sféry,
- organizuje vzdelávacie prednášky, workshopy a zaujímavé semináre z rôznych oblastí, od marketingu, cez financie, až po osobný rozvoj.

¹¹ Conference definition. Oxford learner's dictionaries [online]. cit. 2014-04-16. Dostupné z: <http://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/conference>.

¹² RUTHERFORD SILVERS, J. [online]. cit. 2014-04-16. Dostupné z: <http://www.juliasilvers.com/>.

Jednou z aktivít VTP UP bola práve i konferencia UP Business Camp 2013. M. Marčíšová vo VTP UP pôsobila približne dva mesiace, keď sa začali prípravy na prvý ročník tejto udalosti. Jednou z hlavných úloh bola pomoc s organizačnými prípravami konferencie. Organizácia konferencie je skutočne typickým príkladom projektu.

Teraz si postupne predstavíme ako reálne organizácia UP Business Campu 2013 prebiehala. Od definície cieľov a zámerov konferencie, podrobnému rozpisu prác, stanoveniu finančného rozpočtu a časového harmonogramu, cez samotnú realizáciu a monitorovanie naplánovaných krokov, až po uloženie dokumentácie a uzavretie účtovníctva. Nasledovná záverečná časť príspevku bude venovaná formulácii doporučení a spôsobov k zdokonaleniu pri príprave ďalšieho ročníka UP Business Camp 2014, prípadne pre inú konferenciu podobného rozsahu.

3.1 Predprojektová fáza

V tejto etape prebiehajú predovšetkým úvahy o tom, aký je zámer, cieľ a výstup, či vôbec existuje potreba daný projekt zrealizovať, akým spôsobom ho budeme realizovať, kto sa na ňom bude podieľať, aký je časový plán a mnoho ďalších analýz. Pre náš projekt sme si definovali:

- Existuje potreba- potreba zviditeľnenia VTP UP a jeho aktivít na podporu podnikania v Olomouckom kraji;
- Spôsob naplnenia tejto potreby- Organizácia UP Business Camp 2013- konferencie zameranej na začiatky v podnikaní pre študentov a verejnosť so záujmom o podnikanie – cieľ;
- Zámer - Podpora podnikania v Olomouckom kraji.

V momente, keď sme mali definovanú potrebu, cieľ i zámer, bolo potrebné sa zamyslieť, akým spôsobom bude najideálnejšie daný cieľ zrealizovať. Opätovne na základe predošlých znalostí o projektovom riadení a vzhľadom na charakter výstupu, konferencia je nerutinná jednorazová záležitosť, bol vybraný práve prístup k organizácii konferencie ako ku projektu.

Následne bolo potrebné zamyslieť, či je náš cieľ SMART.

Specific, konkrétny	Náš cieľ je konkrétny, keďže ide o realizáciu špecifickej konferencie UP Business Camp 2013
Measurable, merateľný	Cieľ bude úspešne naplnený pokiaľ bude naplnená kapacita miestnosti, tzn. 150 účastníkov, z ktorých bude 80 % cieľová skupina- študenti a verejnosť so záujmom o podnikanie, vystúpi 10 rečníkov a súčasťou budú 3 workshopy, bude predaných 50 % študentských a 50 % klasických vstupov, prímy konferencie sa vyrovnajú vynaloženým nákladom
Assignable, agreed, assignable- odsúhlasený a pridelený	Realizácia konferencie je odsúhlasená riaditeľom VTP UP a hlavnú zodpovednosť za organizáciu má projektový manažér VTP UP
Realistic, reálny	Zorganizovať konferenciu je možné s disponibilnými zdrojmi, keďže podobná konferencia, no zameraná na inú cieľovú skupinu bola VTP UP zorganizovaná na jar 2013
Time-bound, časovo ohraničený	Začiatok plánovania- marec 2013- deň konferencie stanovený na 12.10. 2013, ukončenie administratívy 31.11.2013

Súčasťou týchto predprojektových úvah bolo i vypracovanie SWOT analýzy. Z vypracovanej SWOT analýzy sme zistili predovšetkým to, že našou silnou stránkou sú skúsenosti s organizáciou prednášok a kontakty na zaujímavých prednášajúcich a v Olomouci existuje záujem o vzdelávacie akcie a vďaka konferencii si VTP UP môže vytvoriť dobré meno medzi touto komunitou. Spísané slabé stránky a hrozby nám pomohli uvedomiť si tieto skutočnosti a pokúsiť sa ich efekt potlačiť, či kompletne eliminovať.

Následne v rámci predprojektovej fázy sme vypracovali analýzu trhu. Ako bolo zistené i v SWOT analýze, jednou z našich príležitostí bola skutočnosť, že v Olomouci existuje komunita ľudí so záujmom o podnikanie a so záujmom o ďalšie vzdelávanie v tejto oblasti. S týmto faktom sme preto počítali i v analýze trhu, kde sme vďaka tomu nemuseli zisťovať, či bude existovať publikum a dostatok potencionálnych účastníkov konferencie, pokiaľ bude udalosť dobre spropagovaná.

Neoddeliteľnou súčasťou príprav konferencie bolo samozrejme i určenie zodpovedností za vykonávanie aktivít a odovzdanie úspešného projektu. Bol definovaný projektový manažér zodpovedný za konferenciu a členovia projektového tímu.

Na počiatku predprojektovej fázy projektu bol stanovený i základný časový harmonogram, ktorý bol skutočne rámcový. Jeho súčasťou neboli malé činnosti, išlo predovšetkým o hlavné aktivity. Jednotlivé aktivity boli súčasťou WBS. Vzhľadom na jeden z atribútov SMART cieľa, ktorým je časovo-ohraničený cieľ, bolo vypracovanie rámcového harmonogramu projektu veľmi nápomocné, keďže sme mali neustále na pamäti kľúčové termíny konferencie, akými boli zahájenie propagácie, spustenie registrácií, či zaistenie cateringu.

Neodmysliteľnou súčasťou predprojektovej etapy projektu je samozrejme vypracovanie finančného rozpočtu projektu, v našom prípade konferencie UP Business Camp 2013. Ako som už spomínala, pracovníci VTP UP už mali za sebou organizácie konferencie s podobným rozsahom, v tých istých priestoroch, a preto bolo zostavovanie rozpočtu o niečo zjednodušené. V konkrétnej podobe, v predprípravnej fáze projektu bol navrhnutý rozpočet, ktorý pozostával z výdajovej a príjmovej časti. V oblasti výdajov boli zahrnuté potrebné peňažné prostriedky na prenájom miestnosti a audiovizuálnej techniky, vyplatenie rečníkov a moderátora akcie, reklamu, catering a ostatných položiek. Opätovne sme sa presvedčili o tom, že i finančný rozpočet projektu je dokumentom flexibilným, ktorý sa neustále dopĺňa a aktualizuje. I my sme sa pravidelne k nemu vracali a upravovali ho v závislosti na uskutočnených výdajoch. Po ukončení projektu bol rozpočet sfinalizovaný, boli presne vykalkulované skutočné výdaje a príjmy konferencie a bola vyčíslená bilancia projektu.

3.2 Projektová fáza

Ďalšou etapou realizácie konferencie UP Business Camp 2013 bola projektová fáza, v ktorej ako dobre vieme prebieha samotná realizácia naplánovaných krokov a činností.

Proces kontroly a monitorovania vykonávaných aktivít je cyklickou neustále sa opakujúcou činnosťou. V tomto duchu prebiehali procesy i pri organizácii našej konferencie. Vzhľadom na skutočnosť, že projektový tím bol skutočne veľmi malý, kontrola úloh bola do veľkej miery zjednodušená. Prebiehala dvomi spôsobmi: počas pravidelných porád a elektronicky. V projektovej časti projektu, čiže v procese vykonávania jednotlivých aktivít konferencie a ich kontroly sa nám ukazuje skutočnosť, že vďaka dokonalým prostriedkom informačných technológií sa komunikácia i kontrola činností vykonáva oveľa jednoduchšie. Nám emailová, prípadne telefonická komunikácia, pravidelné porady, kvalitné zápisy z nich umožnili skutočne bezproblémovú komunikáciu a projektovému manažérovi poskytovali rýchly nástroj na kontrolu naplánovaných činností. Myslím si, že práca týmto spôsobom bude rovnako efektívna i pri realizácii ďalšieho ročníka konferencie.

Pre zhrnutie projektovej etapy projektu, vzhľadom na fakt, že projektový tím bol veľmi malý, komunikácia vďaka tomu bola jednoduchšia a zavedený dokumentačný systém ešte uľahčil prácu. Kontrola naplánovaných aktivít i vďaka tomu prebiehala rýchlejšie. Napriek tomu sa v počas vykonávania jednotlivých činností vyskytlo nemalo problémov, čo však bolo spôsobené neočakávanými okolnosťami, ktoré mali byť zahrnuté do analýzy rizík vypracovanej v rámci predprojektovej fázy, na ktorú sa nanešťastie zabudlo a riziká boli formulované iba ústne.

3.3 Poprojektová fáza

V tomto projekte prebiehala i poprojektová fáza konferencie UP Business Camp. V krátkosti si preto predstavíme, ako reálne prebiehala táto záverečná fáza v prípade projektu konferencie UP Business Camp 2013.

Feedback, alebo spätná väzba akéhokoľvek projektu je pre jeho realizátorov veľmi cenná. Preto bolo pre nás zapracovanie spätnej väzby od účastníkov konferencie veľmi prínosné. Spätnú väzbu nám poskytli v rámci dotazníkov, ktoré boli rozdane pri registrácii a zlosovateľné, čím sme si zabezpečili ich návratnosť.

Na poprojektovej porade bola následne vyjadrená spätná väzba medzi pracovníkmi. Jej súčasťou bolo predovšetkým zhodnotenie, čo fungovalo výborne a na čom bude treba viac zapracovať pri nasledujúcom ročníku. Toto bolo všetko vyjadrené však iba ústne. Myslím si, že písomné vypracovanie týchto bodov by boli veľmi prínosné pri budúcom ročníku, keďže by sa o tieto poznámky mohol projektový tím opierať a dať na ne pozor.

Ako niektoré zdroje o projektovom managemente uvádzajú, po skončení projektu je dobré usporiadať večierok na oslavu úspechu, čoho sme sa my príkladne držali a malú oslavu úspechu a niekoľko týždňového snaženia sme oslávili spolu s niektorými účastníkmi konferencie po ukončení oficiálneho programu.

Súčasťou poprojektovej etapy bolo i rozoslanie ďakovacích emailov pre vystupujúcich, sponzorov a samozrejme účastníkov konferencie. Tento krok sme považovali za dôležitý, keďže sme si uvedomili, že projekt je síce na konci, avšak dobré vzťahy s prednášajúcimi, sponzormi i účastníkmi sú veľmi dôležité i po jeho skončení. Túto skutočnosť pripomína i samotný projektový management a síce, že so zúčastnenými stranami projektu je dobré komunikovať i po ukončení projektu, keďže nikdy nevieme, kedy a pri akej príležitosti s nimi budeme najbližšie v kontakte.

Poprojektovú fázu formálne ukončuje uzavretie administrácie, doplnenie a aktualizácia projektových dokumentov, a ukončenie všetkých prác na projekte, čo samozrejme prebehlo i v prípade UP Business Campu a my ako projektový tím sme sa mohli pustiť do iných činností.

4 Formulácia doporučení a záver

V odborných tituloch pojednávajúcich o projektovom managemente sa dočítame, že poctivé a kvalitné vypracovanie jednotlivých nástrojov a metód dokáže markantným spôsobom uľahčiť práce na projekte. Pravdou je tiež to, že veľakrát sa tomuto vypracovaniu nevenuje dostatočná pozornosť a mnoho situácií sa rieši operatívne. Musím uznať, že to bolo z časti pravdou i pri realizácii konferencie UP Business Camp 2013. Napriek faktu, že daná konferencia skočila úspešne, neboli vypracované niektoré dokumenty, či analýzy, vďaka ktorým by príprava prebiehala s menšími komplikáciami. Preto v tejto záverečnej časti sa budeme snažiť vytýčiť tie prvky, ktoré by pri realizácii ďalšieho ročníka konferencie mali byť vypracované.

Ako sme si v predchádzajúcej časti uviedli počas príprav konferencie UP Business Camp boli vypracované nasledovné dokumenty a metódy.

- Cieľ a zámer projektu, SMART metóda
- SWOT analýza
- Analýza trhu
- Určenie zodpovednosti
- Harmonogram konferencie
- WBS
- Finančný rozpočet

- Spôsob komunikácie, kontroly vykonaných činností
- Systém ukladania projektovej dokumentácie
- Spätná väzba od účastníkov konferencie

Toto sú prvky, ktoré boli reálne buď vypracované, či sme sa týmto spôsobom pri realizácii projektu konferencie riadili a ich použitie sa ukázalo ako správne a užitočné.

Po dokonalejšom poznaní možností projektového riadenia som presvedčená, že pri budúcom ročníku by bolo vhodné vypracovať ešte nasledovné dokumenty.

- Zakladacia listina projektu
- Logický rámec
- Analýza stakeholders
- Komunikačný plán
- Analýza rizík
- Spätná väzba po konferencii z pohľadu projektového tímu - písomne

Vďaka detailnejšiemu štúdiu nástrojov projektového managementu si dovoľím tvrdiť, že pri organizácii jednodňovej konferencie s kapacitou približne 150 účastníkov a pri projektovom tíme pozostávajúceho z 3 pracovníkov je vhodné vypracovať nasledovné nástroje a držať sa týchto zásad.

- Zistiť, či existuje potreba projekt realizovať.
- Správne si definovať si cieľ projektu a jeho zámer.
- Zistiť, či je náš cieľ SMART a určiť objektívne overiteľné ukazovatele zámeru.
- Vypracovať analýzu trhu, SWOT analýzu projektu.
- Udeliť zodpovednosť a kompetencie jednotlivým pracovníkom, určiť projektového manažéra a projektový tím, sponzora projektu.
- Stanoviť harmonogram projektu.
- Vyčíslieť finančný rozpočet projektu.
- Na základe vyššie zistených poznatkov vypracovať zakladaciu listinu projektu a logický rámec.
- Vypracovať podrobný rozpis prác.
- Vypracovať analýzu zúčastnených strán a zoznam potencionálnych sponzorov na oslovenie a stanoviť komunikačnú stratégiu s nimi.
- Vypracovať analýzu rizík a napláňovať opatrenia proti najzávažnejším rizikám.
- Pravidelne monitorovať a kontrolovať vykonávanie naplánovaných činností v súlade s časovým i finančným plánom.
- Nastaviť systém komunikácie projektového tímu.
- Pri projektových stretnutiach mať dopredu stanovený program, časové trvanie, a vypracovávať zápis a rozoslať ho všetkým členom.
- Všetky projektové dokumenty ukladať do predom stanoveného systému, do ktorého majú prístup všetci členovia projektového tímu a pravidelne ich aktualizovať.
- Pravidelne komunikovať akékoľvek zmeny s príslušnými zúčastnenými stranami.
- Vyžiadať si písomnú spätnú väzbu po ukončení projektu od kľúčových zainteresovaných strán.
- Po ukončení spísať spätnú väzbu k projektu medzi členmi projektového tímu, sfinalizovať všetky projektové dokumenty.

Je samozrejmé, že daný zoznam nemôžeme brať ako jediný záväzný. Ako už bolo viac krát spomenuté, sama metodika projektového managementu tvrdí, že jeho nástroje sú nástrojmi flexibilnými a hlavným zmyslom je ich správne pochopenie a používanie, a prípadne, prispôsobenie individuálnym potrebám daného špecifického projektu. Preto si každý projektový manažér musí sám zvoliť v závislosti na projekte, ktoré prvky a nástroje zvolí, čomu venuje zvýšenú pozornosť. V prípade UP Business Campu, napriek tomu, že konferencia skončila úspešne, si dovoľím tvrdiť, že vypracovaním predovšetkým analýzy rizík a stakeholderov by sa predišlo vybraným problémom, či by

sa dal efektívnejšie využiť potenciál tejto udalosti. Vďaka zakladacej listine a logickému rámcu máme zase možnosť si utriediť myšlienky a na jednom mieste vidieť zreteľne a jasne cieľ, zámer celého projektu. Písomná spätná väzba a všeobecne celková projektová dokumentácia v písomnej podobe uložená v dokumentačnom systéme organizácie je zase veľmi dobrým pomocníkom pri nasledujúcom projekte a zdrojom množstva znalostí, skúseností, nápadov a vylepšení.

Na záver môžeme zhodnotiť, že užitie projektového managementu je vhodným nástrojom pre organizáciu projektu ako sú konferencie.

Literatura

BENDOVIÁ, K. *Základy projektového řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012.

Conference definition. Oxford learner's dictionaries [online]. cit. 2014-04-16. Dostupné z: <http://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/conference>.

DOLEŽAL, J. kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2009.

MARČIŠOVÁ, M. Aplikácia projektového managementu pri realizácii konferencie UP Business Camp [online]. cit. 2014-07-25. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta. Vedúci práce: Klára Seitlová. Dostupné z: <http://theses.cz/id/cu4rmv/>.

Projektový tým. Management Mania [online]. cit. 2014-04-16. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projektovy-tym>.

Projektový tým. WebFinance [online]. cit. 2014-04-16. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/project-team.html>.

RUTHERFORD SILVERS, J. [online]. cit. 2014-04-16. Dostupné z: <http://www.juliasilvers.com/>.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011.

ŠTEFÁNEK, R. a kol. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011.

Ohlédnutí za konferencí UP Business Camp 2013. In: Ott, V. [online]. cit. 2014-04-16. Dostupné z: <http://www.e-ott.info/2013/10/14/ohljednuti-za-konferenci-up-business-camp-2013-v-olomouci-cast-prvni>.

Kontakt:

Bc. Monika Marčíšová
Katedra aplikované ekonomie, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Křížkovského 8
771 47 Olomouc
Česká republika
www.ff.upol.cz
cz.linkedin.com/pub/monika-marcišová/54/444/552/en

PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.
Katedra aplikované ekonomie, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Křížkovského 8
771 47 Olomouc
Česká republika
www.ff.upol.cz
[cz.linkedin.com/pub/klára-seitlová/38/756/161/](https://www.linkedin.com/pub/klára-seitlová/38/756/161/)

Krátká informace o autorkách:

Mgr. Monika Marčíšová je absolventkou Katedry aplikované ekonomie FF UP. Odborně se zajímá o oblast projektového řízení, marketingu a event managementu.

PhDr. Klára Seitlová, Ph.D. je odbornou asistentkou na FF UP, od roku 2011 také proděkankou pro studijní a sociální záležitosti. Odborně se profiluje do oblasti psychologie práce a organizace. Zajímá se také o oblast projektového řízení dle přístupu IPMA a PRINCE2.

APPLICATION OF REGIONAL DISPARITY ASSESSMENT METHODS ON THE EXAMPLE OF EASTERN SLOVAKIA

UŽITÍ HODNOTÍCÍCH METOD REGIONÁLNÍCH DISPARIT NA PŘÍKLADU VÝCHODNÍHO SLOVENSKA

Renáta MACHOVÁ, Monika BÁLINTOVÁ, Andrej HEVESI

J. Selye University

Abstract: *The transformation of the industrial structure that has been taking place in the economy of Slovakia in the past few decades represents a change that all countries have had to cope with, which stepped on the path of industrialisation. This process, however, took place differently in each country and due to the different nature of each economy these transformations were not identical either. The aim of this paper is to introduce and describe the changes of the Slovak industrial structure in details from the times of the federative Czechoslovakia, which existed before the change of regime in 1989, to the current period when there is an independent Slovak Republic. Special attention is given to the analysis of transformation with regards to sectoral and ownership changes as well as to changes in the types of goods produced along with the transformation of the spatial and employment structure in Eastern Slovakia. The degree of industrial development or in some cases underdevelopment can be different in each region. These phenomena and their causes are analysed in this paper on the basis of regional macroeconomic indicators. The results of the research prove our basic hypothesis that there are significant disparities between the different regions of Slovakia, which are based on the presence or non-presence of industrial production in a concrete area. In spite of efforts to obtain a better position in industrial hierarchy, Eastern Slovakia still lags behind other Slovak regions in development and will have to deal with and solve several issues in order to catch up.*

Anotace: *Podobně jako v případě mnoha jiných zemí i na Slovensku v uplynulých desetiletích dochází k transformaci průmyslových struktur. Tento proces však vždy probíhal odlišně v závislosti na rozdílném charakteru jednotlivých ekonomik. Cílem tohoto příspěvku je představit a detailně popsat změny v rámci slovenského průmyslu, a to od období existence ČSSR až do současnosti. Zvláštní pozornost je pak věnována analýze transformace s ohledem na sektorové a vlastnické změny, na změny v rámci výroby či změny v rámci prostorové podoby a zaměstnanecké struktury na východním Slovensku. Úroveň rozvoje průmyslu (respektive jeho nedostatečný rozvoj) se mezi regiony liší. Jmenované jevy a jejich příčiny jsou předmětem tohoto článku a jsou ilustrovány pomocí regionálních makroekonomických indikátorů. Výsledky výzkumu potvrzují naši základní hypotézu, že mezi jednotlivými slovenskými regiony existují značné disparity, a to v důsledku přítomnosti (resp. absence) průmyslové produkce v daných oblastech. Navzdory zřejmým pokrokům na úrovni průmyslové výroby*

východní Slovensko v rámci úrovne rozvoje zaostáva i nadále za ostatnými slovenskými kraji a výhľadově se bude potýkat s řadou vážných problémů.

Keywords: *industrial structure, Eastern Slovakian region, macroeconomic indicators, regional disparities, peripheral regions*

Klíčová slova: *průmyslová struktura, východní Slovensko, makroekonomické indikátory, regionální disparity, periferní oblasti*

1 Introduction

One of the main aims of the research of regional disparities in Slovakia is to prepare a general overview of changes that have taken place in the industrial structure of Slovakia. It is necessary to do so, since the description of Slovakian industrial developments throughout history and the overview of current trends might prove helpful in getting ready for future changes. The least developed areas in the country are NUTS 2 regions. Eastern Slovakia also belongs to this category.

The aim of our research was to describe the differences in the level of development between Eastern Slovakian areas with the help of statistical and mathematical methods, and that by comparing primarily income levels. The reason for working with income levels is that most concepts of development as such are related to the notion of material well-being. In order to present disparities we used indicators such as GDP per capita, the level of foreign direct investments, average monthly nominal wages and the rate of unemployment. In order to determine the level of regional and income disparities the following indexes of spatial concentration were used: the Gini coefficient to analyse the concentration of unemployment and the dual indicator also known as the Éltető-Frigyes index to compare income levels in different districts. Standard deviation and the Hoover index were used to map correlations between the creation of new jobs and unemployment. The Herfindahl–Hirschman Index was used to analyse how the inflow of FDI into Eastern Slovakia relates to the population of Eastern Slovakian districts. Our aim was to prove that the presence or non-presence of industry still has an influence on the economic development of individual regions and results in regional disparities. These disparities already indicated even before the change of regime that Eastern Slovakia could and can be considered a peripheral region. Thus, the former industrial structure of Slovakia reinforces its spatial differentiation. It is necessary to analyse the processes of structural change that took and have taken place before 1989 and since then. The ever globalizing world economy has brought a new era for the Slovak industry as well; thus, the past and recent developments and experiences might prove to be significantly helpful in understanding the structural changes of the above mentioned new era.

2 Historical overview

Until 1993 Slovakia was always developing as a part of a larger administrative unit, thus it did not have its own well-developed social and economic structure for a long time. The development of

the Slovak industry could be divided into four major eras. The most important of these eras is the one between 1948 and 1989 when Slovakia was a part of the socialist Czechoslovakia.¹

Industrialisation in Slovakia started a few decades later than in developed western countries. At the beginning, traditional industries such as the food industry, the wood-working industry and the textile industry started to develop. This was followed by the development of the heavy industry. Industrial development took place according to the Soviet model. This meant that the newly established industries in some parts of Slovakia had high infrastructural needs and low added value. They rarely produced finished goods and they were often completely new, not traditional in the given region. It often happened that the local natural conditions and the local supply of raw materials were completely disregarded when decisions were made about the location of new plants. At the same time, it was the will of the leading political elite that prevailed during these decisions, which meant that Slovakia became oriented towards eastern markets. However, by the end of the twentieth century "the conditions developed in a way, which prepared the ground for changes after 1989. (own translation)"²

Under socialism practically no foreign capital arrived to Czechoslovakia, thus we cannot talk about the peculiarities of industrial development in terms of FDI distribution in that period. After 1948 due to the security of the market catered for by the Comecon and the centrally controlled economy the number of those employed in industry multiplied and the trend of growing continued until the 1980s. Finally, it can be stated about the industrial structure of Eastern Slovakia between 1948 and 1989 that the major industrial companies were mostly located in regional centres and their vicinities (within 30 kilometres), in district towns (such as Humenné, Trebišov and Poprad) or in some other large towns. The presence of a few dominant industrial companies was a typical feature of the ownership structure of the Slovak industry before 1990. However, after the change of regime the dominance of large corporations was not typical at all any more.³

The Eastern Slovakian region used to have excellent infrastructure in the socialist era, which was unavoidable to maintain the region's role of a transit region. So the region was considered to be an important one with regard to industrial spatial structure. The eastern part of the country became the centre of traditional industries such as the paper, wood, food and textile industries as well as a centre for the production of metal and non-metal products. Further key branches of the Eastern Slovakian industry were the heavy industry, electrical engineering and the chemical industry.⁴

As for the employment structure of the region, the migration of labour force from villages to towns (mainly to regional centres and district towns) was also typical. Furthermore, while at the end of the 1980s there was nearly full employment, in the 1990s the issue of providing unemployment benefits for those who had lost their jobs in the industries was already there to be solved.⁵

¹ DUBCOVÁ, A., LAUKO, V., TOLMÁČI, L., CIMRA, J., KRAMÁREKOVÁ, H., KROGMANN, A., NEMČÍKOVÁ, M., NÉMETHOVÁ, J., OREMUSOVÁ, D., GURŇÁK, D., KRÍŽAN, F. *Geografia Slovenska pre regionálny rozvoj: študijný materiál*. Nitra: Univerzita Konštantína filozofa v Nitre, 2005-2007, pp. 351.

² KISS, É. *Területi szerkezetváltás a magyar iparban 1989 után*. Budapest-Pécs: Dialóg Campus Kiadó, 2010. ISBN 978 963 9950 26 9.

MORAVČÍKOVÁ, D. Regionálny rozvoj Slovenska - Východiská a súčasný stav. [online]. cit. 2011-03-13. Available at:

<http://www.fem.uniag.sk/cvicenia/ksv/moravcikova/Sociologia%20vidieka%20a%20plh/Doplnkove%20materialy%20pre%20samostudium/Regionalny%20rozvoj/>.

³ HORŇÁK, M. *Geografia priemyslu a dopravy: mikroštúdiá*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010.

HORŇÁK, M. *Dopravná infraštruktúra - analýza kontextu regionálneho rozvoja v predtransformačnom období*. In: Regionálna diferenciácia Slovenska v podkladových štúdiách. Bratislava: Sociologický ústav SAV, 2006. pp. 22-406. ISBN 80-85544-38-52010.

⁴ HUDEC, O., URBANČÍKOVÁ, N., PAVELEKOVÁ, D. *Integrovaná štúdiá podmienok ďalšieho rozvoja regiónu Slovensko-Východ*. Košice: Karpatský rozvojový inštitút, o.z., 2006. ISBN 80-969559-5-0.

⁵ LUX, G. *Ipari térségek átalakulása Közép-Európában: doktori értekezés*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, 2009.

In the 1990s Slovak industrial development reached its next stage and it developed features that had never been typical for it earlier. Due to the transformation of the ownership structure the dominance of state-owned businesses and co-operatives disappeared. The proportion of state-owned businesses fell by 98.09% between 1993 and 2012, and parallel with this new ownership forms appeared. The most widespread ones were limited liability companies and joint-stock companies. Sole proprietors were also very common. The size of businesses also changed. While the 1980s was the era of large industrial companies employing nearly 70,000 people and at the beginning of the 1990s those prevailed, which had 7,000 or 8,000 employees, in the past 15 years we have seen the dominance of micro businesses and SMEs.⁶

There were important changes in the number of people employed in different branches of industry as well as in how much these branches contributed to overall industrial turnover. The leading industrial branches after 1989 were the textile and leather industry, the wood industry and the food industry. The current pillars of the Slovak industry are vehicle manufacturing, equipment manufacturing and the metallurgical industry. Electrical engineering and the chemical industry (primarily the rubber and plastic manufacturing industries) are also leading industrial branches. However, the most dynamically developing industry in the country has been vehicle manufacturing, which made up 28% of the total industrial turnover in the second quarter of 2013. Thus, industrial development in Slovakia is propelled by medium-technology industries. At the same time, it can also be stated that besides mass production, where mostly finished products are assembled, knowledge-intensive activities with high added value are also gradually gaining space.

Slovakia is one of Europe's most export-dependent countries; therefore, we also should examine the developments in the Slovak industrial product structure from the perspective of the turnover generated by exports. On the basis of the above consideration the most important product groups in the product structure are the following: vehicles, machinery, electronic and optical equipment, products of the metallurgical and chemical industry (rubber and plastic goods). With regard to the product segmentation of exports it can be claimed that the majority of exported goods gain their competitive advantage from their price (According to the figures from 2011 they made up 40.71% of the exported industrial goods).⁷

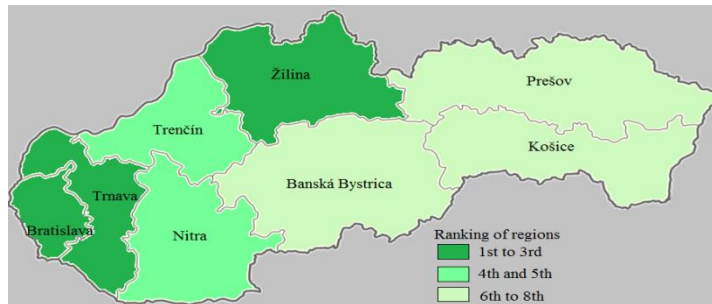
The social, political and economic transformation after the change of regime meant the end of hidden unemployment. The changes in industrial employment that took place between 1989 and 2013 were all unfavourable. This means that the number of jobs in industry fell each year with an exception of a few years. While the number of jobs in industries exceeded 800,000 in 1989, it amounted only to 490,000 in 2012.

In the period between 2001 and 2008 Slovakia received a considerable amount of investments. It has always been the industrial sector, which has received the biggest proportion of foreign investments (36% of foreign investments went into the industry in 2002.). The investors' choices of locations have also changed after the change of regime: while most investments arrived to Eastern Slovakia before 1989, it has been Western Slovakia that received the majority of FDI since 1990.

⁶ LELKES, G. *A szlovákiai regionális fejlesztéspolitika és annak középtávú dél-szlovákiai határ menti vetülete az uniós támogatáspolitikai tükrében*. In: Határaink mentén. A szlovák-magyar határtérség társadalmi-gazdasági vizsgálata, 2008. Somorja: Fórum Kisebbségkutató Intézet, 2009. ISBN 978-80-89249-32-9.

⁷ BRODANSKÁ, S., NOVOTNÝ, J., HLINKA, M. *Zhodnotenie možnosti smerovania a podmienok rozvoja priemyselnej výroby v SR po roku 2013*. Ministerstvo hospodárstva SR: Predkladacia správa. Bratislava: MHSR, 2013. [online]. cit. 2013-11-25. Available at: http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.economy.gov.sk%2Findex%2Fopen_file.php%3Fext_dok%3D138782&ei=ToicUqz3Dui3yAPGuICwDg&usq=AFQjCNEgBwxbDAQziKoj82RY3S3iibViBA&bvm=bv.57155469,d.bGQ.

Figure 1: Ranking of Slovak regions according to the level of their industrial development, 2013



Source: own graph on the basis of own calculations

When evaluating the role of individual regions in the industrial spatial structure the following facts can be stated based on the comparison of long-term data about industrial productivity and employment (Note: We used Spearman's rank correlation coefficient.): In the period between 2001 and 2003 the strongest economic centres were the regions of Bratislava, Trnava and Žilina. The weakest ones were the regions of Košice, Prešov, and Banská Bystrica. If we look at Figure 1, we can see which regions have had an important role in the development of industrial spatial structure since the turn of the millennium. It can be concluded, that the traditional spatial structure of the Slovak industry went through major changes after 1989.

3 Income disparities in Eastern Slovakia

In the following we are going to describe the changes in Eastern Slovakia's spatial development by analysing income disparities with the help of statistical and mathematical methods. Eastern Slovakia has some of the worst employment figures in the country. Thus, first we are going to analyse unemployment in Slovakia, in the framework of which regional unemployment is going to be compared with the number of newly created jobs in the given region. This comparison will enable us to see the relation between the regional distribution of unemployment and the intensity of job creation. These data will also help us to find out about disparities in the spatial development of different regions. The values we calculate by using the Hoover index will indicate how many percent of the newly created jobs should be so to say moved in order to balance regional unemployment. By comparing regional unemployment and the number of newly created jobs between 2008 and 2013 we worked out the following values: $H_{Jobs} = 11.18\%$ and $H_{Unemployed} = 8.20\%$. These values show that 11.18% of new jobs should be moved from more developed regions with higher employment to economically less developed ones where unemployment is higher. This means that the number of new jobs should be raised by approximately 11% for example in the regions of Prešov and Košice. A similar decrease in the number of jobs would also worsen the employment situation e.g. of Bratislava Region. On the contrary, the $H_{Unemployed}$ indicator could be explained in a way that 8.20% of jobless people could move from regions with above-average unemployment to those where joblessness is below the average. Thus, the values of the Hoover index show that there is a need to increase the intensity of job mobility, which nowadays would be the only way to decrease unemployment in many regions.

Table 1: Distribution of new jobs and unemployment, 2008-2013 first two quarters

Regions	Unemployed (persons)		Number of new jobs		Unemployment (%)		New jobs (%)		Difference	
	2008	2013	2008	2013	2008	2013	2008	2013	Unemployment	New jobs
Bratislava	8,120	22,014	12,346	8,117	3.267	5.264	49.786	53.279	1.997	3.493
Trnava	14,646	30,684	2,088	835	5.892	7.338	8.420	5.481	1.446	2.939
Trenčín	16,363	35,594	2,364	747	6.583	8.512	9.533	4.903	1.929	4.630
Nitra	28,881	53,085	1,621	725	11.620	12.695	6.536	4.759	1.075	1.778
Žilina	22,318	44,867	1,952	920	8.979	10.729	7.871	6.039	1.750	1.833
Banská Bystrica	49,815	69,800	1,630	1,423	20.042	16.692	6.573	9.340	3.350	2.767
Prešov	54,650	85,998	1,352	1,285	21.987	20.565	5.452	8.434	1.422	2.983
Košice	53,763	76,126	1,446	1,183	21.630	18.205	5.831	7.765	3.425	1.934
Total	248,556	418,168	24,798	15,235	100.000	100.000	100.000	100.000	16.394	22.357

Source: own calculations and own graph on the basis of the Regional Database (REGIONÁLNA DATABÁZA)

As it can also be seen, it is the regions of Prešov and Košice that are in the most disadvantaged position with a view to unemployment and the number of newly created jobs. On the other hand, the region of Bratislava enjoys the most favourable conditions. While there were 54,000 unemployed in Prešov Region, the number of new jobs in the area amounted only to 1,352. Thus, this region had the highest unemployment in Slovakia and the lowest number of new jobs. The same figures in Košice Region were 53,763 and 1,446, respectively. Contrary to the above figures, 12,346 new jobs were created in the same year in Bratislava Region and the number of unemployed accounted only for 8,120. No significant changes took place in the first two quarters of 2013. It is still the regions of Prešov and Košice that have the highest unemployment, but they do not have the lowest number of newly created jobs any more (Table 1). To sum up, it can be concluded that the spatial distribution of new jobs between the regions of Slovakia is very uneven. When creating new jobs, the unemployment rate of the individual regions is usually not a point of consideration. Bearing in mind the above described figures it can be stated that this approach of decision-makers results in the fact that Eastern Slovakian regions lag behind others in economic and social development.

In order to analyse unemployment in Eastern Slovakian regions we used the data of the Central Office of Labour, Social Affairs and Family from the period between 1997 and the first two quarters of 2013. To analyse unemployment on district level we used the Gini coefficient. First, we ranked the districts according to their annual unemployment rates. After that we *determined the value of the Gini coefficient for each district in the region*. At the beginning of the examined period the value of the Gini coefficient for the districts of Prešov Region was 0.339. It amounted to 0.404 for the districts of Košice Region in the same period. These results show that the distribution of unemployment between the districts of Košice Region is more uneven than between the ones of Prešov Region. We can also conclude that there are some peripheral districts in Košice Region: the districts of Michalovce and Trebišov belonged to this group in 1997. The same phenomenon could not be observed in Prešov District; however, this meant that unemployment was equally high in each district. Still, the districts of Prešov and Kežmarok were the most disadvantaged ones in 1997. Košice III District and the District of Medzilaborce had the most favourable Gini coefficient in the same year.

The values of the coefficient for Košice Region and Prešov region in 2013 were 0.335 and 0.311, respectively. This shows that the spatial *distribution* of unemployment was *relatively even* in both regions. By the beginning of 2013, however, there was an increase in the difference between the districts with the highest and lowest degree of disparity. While in the District of Prešov 14,563 people were unemployed, the same figure amounted to 1,302 in the District of Medzilaborce (Table 2). According to the values of their Gini coefficient the districts of Trebišov, Michalovce, Košice-okolie and Spišská Nová Ves are areas with high disparity. Košice III was the district, which produced the most favourable data in Košice Region: only 2.55% of all unemployed in the region lived there. In

the period between 1997 and 2013 the disparity between Eastern Slovakian regions decreased. The reason for this was not an improvement of employment figures in Prešov Region, but the economic decline of Košice Region between 2010 and 2013.

Table 2: Distribution of the unemployed in Eastern Slovakia, 2013/1st quarter

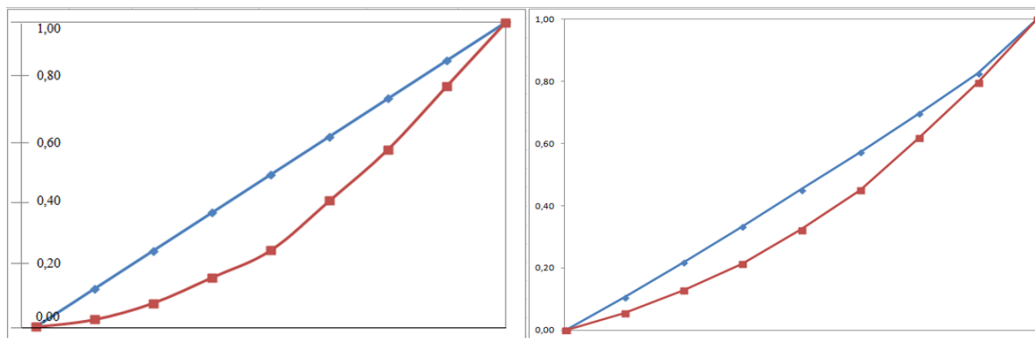
Košice Region	Number of the unemployed	Prešov Region	Number of the unemployed
Trebišov	12,135	Prešov	14,653
Košice-okolie	11,915	Kežmarok	9,022
Michalovce	9,901	Vranov	8,671
Špišská Nová Ves	8,441	Bardejov	7,780
Rožňava	7,777	Poprad	7,300
Košice II	4,214	Sabinov	6,813
Košice I	3,837	Humenné	5,827
Gelnica	3,139	Svidník	3,940
Košice IV	2,874	Snina	3,933
Sobrance	2,451	Stará Ľubovňa	3,864
Košice III	1,748	Levoča	3,266
-	-	Stropkov	1,947
-	-	Medzilaborce	1,302
Total	68,432	Total	78,318

Source: own graph on the basis of the Regional Database (REGIONÁLNA DATABÁZA)

With the help of the Gini coefficient we also analysed data about each Slovakian region. The results showed that in the period between 1997 and 2013 there was a decrease in the degree of disparity. In the first two quarters of 2013 the value of the coefficient fell to 0.335 percentage points. The region producing the lowest value was the one of Bratislava. It was also proved that the economic separation of Košice and Prešov Regions has been going on for the past 15 years.

In order to elaborate the graphical representation of the result gained through the use of the Gini coefficient we used the Lorenz curve. First, we ranked the values relating to individual regions according to the given index in ascending order. As a result, the Lorenz curve runs below the diagonal line (Figure 2). Average nominal wages are displayed on the vertical axis and the cumulated distribution of the unemployed is on the horizontal one. Thus, the Lorenz curves for the years of 1997 and 2013 represent the income and unemployment disparities of the regions. The curve of 1997 is more bent than the one of 2013. This can be explained with the decrease in the intensity of concentration. In other words, the regional disparities of the analysed spatial indicators decreased by the first two quarters of 2013. It applies to both curves that they bend because there are spatial disparities, which are caused on the one hand by the fact that average nominal wages in some regions are significantly higher than in other ones. On the other hand, they are also caused by significant differences between the unemployment rates of individual regions. Whichever explanation is more accurate, one assumption was proved correct: there are spatial disparities and they must be dealt with in order to ensure, among other things, that Eastern Slovakian regions catch up with the other ones.

Figure 2: Lorenz-curve of the Slovak regions, 1997 and the first two quarters of 2013

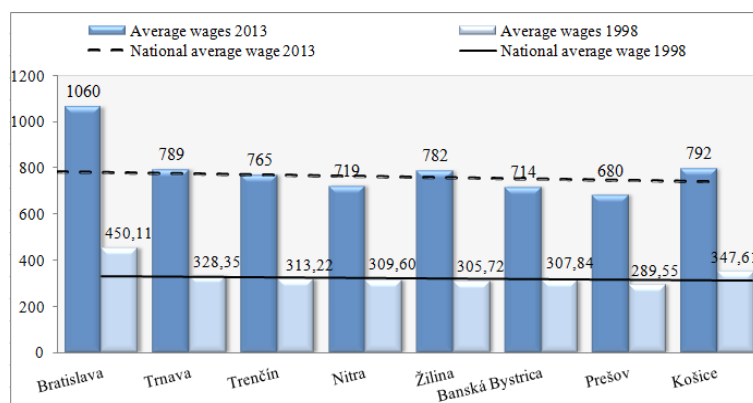


Source: own graph based on own calculations

The economic state of Eastern Slovakia should also be analysed in terms of income disparities, since wage disparities simultaneously indicate how much a certain region is economically developed compared to other ones and they also provide information about the regional standard of living. For this reason, we also examined the spatial distribution of nominal wages on regional level for the period between 1998 and the first half year of 2013. We conducted the same analysis on district level for the period between 2001 and 2013. First, we looked at the income disparities of districts in the regions of Prešov and Košice by using the dual indicator also known as the Éltető-Frigyes index. The value of the dual indicator for 2001 for the districts of Košice Region was 1.384. The identical figure for the districts of Prešov Region was 1.246. The values of the index indicate the size of income differences between districts. If the value of the indicator is 1, there is no income gap. In our case, however, the values of prove the existence of income disparities between individual districts, though it can also be claimed about both Eastern Slovakian regions that the income differences within each are not significant. When ranked in terms of average wages, the averagely rich districts of Košice Region in 2011 were Košice I, Košice II and Košice IV. The districts with above-average wages in Prešov Region were the ones of Humenné and Prešov. The remaining Eastern Slovakian districts can be considered averagely poor in terms of wage distribution on the basis of the values of the dual indicator. The values of the indicator also prove that the economic centres of Eastern Slovakia are the regional centres (county towns) and the above mentioned district towns. These towns were the drivers of Eastern Slovakian development even before the change of regime. By the analysis of 2013 income figures from each district we get an overall picture about the changes that took place in the researched period. The income gap between the different districts of Prešov Region shrank by 2013. The value of the dual indicator fell by 12.76 percentage points compared to its value in 2001. Though the income gap also decreased in Košice Region (The value of dual indicator was 1.348.), it did not decrease as much as in Prešov Region. The number of averagely rich and poor districts did not change. However, the gap between the highest and lowest average nominal wages increased. By the end of the decade the difference between them in Prešov Region amounted to 199 EUR.

We also analysed wage disparities on regional level on the basis of average monthly nominal wages published by the Slovak Statistical Office for the period between the 1990s and now. With a view to the value of the dual indicator the regions of Bratislava and Košice had above-average wages at the end of the 1990s. All other regions belonged to the averagely poor category. The disparity between averagely poor and rich regions was 1.291. The level of income differences between Slovakian regions gradually fell during the researched period (amounting to 1.203 in 2011). In spite of this, the wage disparity between individual regions is not ideal. Prešov Region belonged to the group of poor regions throughout the whole research period and in the first two quarters of 2013 wages were the lowest there: the average wage was 627 EUR (Figure 3). Thus, it can be concluded that though the disparity between the averagely poor and averagely rich decreased, it was not enough for Prešov Region to catch up. It can also be concluded that Eastern Slovakian regions did not gain any economic advantage from the fact that they offered large skilled labour force working for below-average wages.

Figure 3: Average wages in Slovak regions, 1998-2013 first two quarters



Source: own graph on the basis of the Regional Database (REGIONÁLNA DATABÁZA)

Explaining the reasons of wage distribution and disparities is one of the most important tasks in macroeconomics, since the distribution of wages largely influences purchasing power and the standard of living and it has an effect on the amount of new investments. Consequently, it significantly affects the economic development of regions. As a further tool to measure regional disparities, we analysed the values of GDP per capita on regional level. We worked with the data of the Slovak Statistical Office for the period between 1995 and 2010. The aim of the analysis was to find out about regional disparities based on the GDP contribution of individual regions. In order to do this we used a basic statistical indicator, namely *standard deviation*. First, we calculated the dispersion of GDP per capita of individual regions, i.e. what is their deviation from the average. The calculated value of standard deviation amounted to 1,691.42 EUR for the year 1995, which showed the deviation of the examined variable from its expected value. The same figure for 2010 was 7,033.96 EUR. On the basis of the above facts it can be concluded that the regional distribution of GDP per capita at the beginning of the researched period was even. However, by the end of the millennium disparities were gradually increasing. It was the GDP figures of Bratislava Region that exceeded the average Slovak GDP per capita (3,684.75 EUR) to the highest extent. Our analysis showed that Prešov Region produced the most unfavourable values (Table 3), and it was still the region with the worst economic performance in 2010. The regions of Košice and Banská Bystrica also showed unfavourable developments. These results do not show clearly why disparities between regions grew; however, the reasons are obvious even without further calculations. It is clear that Eastern Slovakia has not gone through much economic and infrastructural development in the recent period. In fact, it has received one of the smallest amounts of foreign investment coming to Slovakia. On regional level Prešov Region is on the bottom of the list. This all lead to a decline in its economic performance, and the deviation of its GDP per capita from the average also grew.

Table 3: GDP in Slovakian regions, 1995-2010

	1995	2010	Districts	1995	2010	
		7,716	29,241.22	Bratislava	14,958	
	3,952	13,633.69	Trnava	7,662	20,078.22	
	3,370	10,744.48	Trenčín	6,534	15,823.30	
	3,081	10,077.56	Nitra	5,974	14,841.14	
	2,918	10,746.40	Žilina	5,658	15,826.12	
	2,988	8,973.67	Banská Bystrica	5,793	13,215.44	
	2,320	6,860.71	Prešov	4,497	10,103.71	
	3,133	9,580.63	Košice	6,074	14,109.30	
	3,684.75	12,482.30	\bar{x}	7,143.75	18,382.56	
	1,691.42	7,033.96	σ	3,278.78	10,358.84	

Source: own calculations and own graph on the basis of the Regional Database (REGIONÁLNA DATABÁZA)

In order to describe the economic position of eastern regions within Slovakia we also analysed the concentration of foreign direct investments in Eastern Slovakian regions and districts. We used the Herfindahl–Hirschman index for this. We worked with the data of the Slovak National Bank to analyse the situation in 2011, and used the 1995 figures published by the Slovak Statistical Office.

First we analysed the inflow of FDI in 1995 on district level. On the basis of the values of the HHI (1,900.15) the degree of FDI concentration in the districts of Košice Region was moderate. Košice-okolie District had the highest share of investments (29.6%), and Rožňava District had the smallest one (10.79%). The value of the HHI was lower in the case of Prešov Region: it was 834.71. The districts of Prešov, Poprad and Humenné attracted most investments. The least popular districts with investors were the ones of Snina (1.11% share) and Stará Ľubovňa. These data show that in 1995 some Eastern Slovakian subregions started to become dominant in terms of receiving FDI. On the contrary, some subregions started to become peripheral at the same time. It can also be stated that in 1995 there was a connection between the distribution of population and the distribution of FDI: The districts with higher population received more investments in Prešov Region and in Košice Region alike. This means that the higher need for new jobs in districts with higher population was a point of consideration when choosing new locations for investments.

The value of the HHI for Prešov Region in 2011 indicates that disparity had significantly grown, and investments were concentrated in few districts. 44.82% of all investments were concentrated in Prešov District in 2011. 27% and 10.5% of the investments were in the districts of Poprad and Humenné, respectively. The distribution of FDI in Košice Region was also uneven. Nearly 53% of the foreign working capital invested into industrial development was concentrated in Košice II District. Košice I had also received a relatively large amount of FDI according to the data of the Slovak National Bank, which was 17% of all investments arriving to the region. None of the remaining districts had a higher share than 10%. What is more, the districts of Sobrance, Gelnica and Košice III did not receive any investment capital. In 2011 there was not a close connection between the distribution of population and the distribution of FDI in Prešov Region any more. In Košice Region the districts of Michalovce, Košice-okolie and Trebišov were not the main investment destinations either in spite of the fact that the majority of the region's population live there. In all, it can be concluded that the distribution of FDI in Eastern Slovakia is uneven. The main investment destinations were the regional centres (county towns), which are also the main industrial centres.

The distribution of all FDI between Slovakian regions was also uneven at the end of the 1990s. 67% of investments into the industry arrived to Bratislava and its vicinities. Though Košice Region was the second most attractive region for investors, the amount of FDI arriving there was far far lower than the one of arriving to the capital. All other Slovak regions were only secondary investment destinations. The value of the HHI was 4,754.69 in 2011, which indicates that the situation did not change and the distribution of FDI became even more uneven. Only 0.93% of FDI coming to Slovakia was concentrated in Prešov Region. The share of Košice Region also decreased. In all, it can be concluded that Eastern Slovakia is the most peripheral region of Slovakia. This fact was also proved by the values of the HHI, which indicate an uneven distribution of FDI in the country.

4 Conclusions

In the study above we analysed the peculiarities of the industry of the socialist Czechoslovakia, independent Slovakia and especially of Eastern Slovakia. We have concluded the following facts: The social-economic developments that took place during the existence of Czechoslovakia have largely influenced the current industrial structure of Slovakia. These developments significantly contributed to the above described regional disparities and to how industry developed in Eastern Slovakia and in Slovakia as a whole. It has been proved that in the past two decades there have been considerable changes in the Slovakian and Eastern Slovakian industrial

spatial structure, in where major industrial centres and corporations were established, in regional disparities and in the economic situation of Eastern Slovakia. It is obvious that the current industrial structure of Eastern Slovakia is far from being ideal. Under the current social and economic conditions it belongs to the group of traditionally peripheral regions. The country's industrially developed regions (along the West - North-West - East axis) and its under-industrialized regions (Southern and Eastern Slovakia) can be clearly distinguished from each other, since there are differences between them what can also be proved by figures. By using the most frequently applied methods in the research of regional disparities we conducted the analysis of previously chosen economic indicators, which proved the economic underdevelopment of Eastern Slovakia. What is more, the underdevelopment of the region has multiplied since the socialist era. The reasons for this phenomenon are the following: small amount of investments coming to the region, high unemployment and its uneven distribution, under-average GDP per capita and under-average wages. As a result, the rate of migration from the region is high and birth-rates are low. In all, it can be concluded that Eastern Slovakia is a peripheral region, which needs to be developed as soon as possible so that Slovakia can finish its transition.

Bibliography

BRODANSKÁ, S., NOVOTNÝ, J., HLINKA, M. Zhodnotenie možnosti smerovania a podmienok rozvoja priemyselnej výroby v SR po roku 2013. Ministerstvo hospodárstva SR: Predkladacia správa. Bratislava: MHSR, 2013. [online]. cit. 2013-11-25. Available at: http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.economy.gov.sk%2Findex%2Fopen_file.php%3Fext_dok%3D138782&ei=ToicUqz3Dui3yAPGuIcWdG&usg=AFQjCNEgBwxbDAQziKoj82RY3S3iibViBA&bvm=bv.57155469,d.bGQ.

DUBCOVÁ, A., LAUKO, V., TOLMÁČI, L., CIMRA, J., KRAMÁREKOVÁ, H., KROGMANN, A., NEMČIKOVÁ, M., NÉMETHOVÁ, J., OREMUSOVÁ, D., GURŇÁK, D., KRIŽAN, F. *Geografia Slovenska pre regionálny rozvoj: študijný materiál*. Nitra: Univerzita Konštantína filozofa v Nitre, 2005-2007.

European commission. *Research and Innovation performance in Slovakia - Country Profile 2013*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. ISBN 978-92-79-30866-6.

HORŇÁK, M. *Geografia priemyslu a dopravy: mikroštúdiá*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010.

HORŇÁK, M. *Dopravná infraštruktúra - analýza kontextu regionálneho rozvoja v predtransformačnom období*. In: Regionálna diferenciácia Slovenska v podkladových štúdiách. Bratislava: Sociologický ústav SAV, 2006. pp. 22-406. ISBN 80-85544-38-52010.

HUDEC, O., URBANČÍKOVÁ, N., PAVELEKOVÁ, D. *Integrovaná štúdiá podmienok ďalšieho rozvoja regiónu Slovensko-Východ*. Košice: Karpatský rozvojový inštitút, o.z., 2006. ISBN 80-969559-5-0.

KISS, É. *Területi szerkezetváltás a magyar iparban 1989 után*. Budapest-Pécs: Dialóg Campus Kiadó, 2010. ISBN 978 963 9950 26 9.

LELKES, G. *A szlovákiai regionális fejlesztéspolitika és annak középtávú dél-szlovákiai határ menti vetülete az uniós támogatáspolitikai tükrében*. In: Határaink mentén. A szlovák-magyar határtérség társadalmi-gazdasági vizsgálata, 2008. Somorja: Fórum Kisebbségkutató Intézet, 2009. ISBN 978-80-89249-32-9.

LUX, G. *Ipari térségek átalakulása Közép-Európában: doktori értekezés*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, 2009.

MORAVČÍKOVÁ, D. Regionálny rozvoj Slovenska - Východiská a súčasný stav. [online]. cit. 2011-03-13. Available at: <http://www.fem.uniag.sk/cvicenia/ksv/moravcikova/Sociologia%20vidieka%20a%20plh/Doplňkove%20materialy%20pre%20samostudium/Regionalny%20rozvoj/>.

Národná banka slovenska. Stav priamych zahraničných investícií v SR v rokoch 1997-2010. Odvetvia [online]. cit. 2011-02-09. Available at: <http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/statistika-platobnej-bilancie/priame-zahranicne-investicie>.

Národná banka slovenska. Stav priamych zahraničných investícií v SR v rokoch 2005-2012. Krajiny [online]. cit. 2013-11-13. Available at: <http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/statistika-platobnej-bilancie/priame-zahranicne-investicie>.

POTOMOVÁ, J., POLÁČKOVÁ, L. Aspekty transformácie priemyslu na vybraných marginálnych regiónov Slovenskej republiky. In: Geographia Cassoviensis IV. [online]. cit. 2012-02-09. Available at: <http://www.akademickyrepozitar.sk/sk/repozitar/aspekty-transformacie-priemyslu-na-priklade-vybranych-marginalnych-regionov-slovenskej-republiky.pdf>.

Regionálna databáza. Regionálny hrubý domáci produkt na obyvateľa [online]. cit. 2013-09-27. Available at: <http://www.statistics.sk/pls/elisw/dataTab.procDlg>.

Regionálna databáza. Priemerná čistá nominálna mesačná mzda podľa územia, typ ukazovateľa a rok [online]. cit. 2013-09-26. Available at: <http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/>.

Štatistický úrad slovenskej republiky. Tržby za vlastné výkony a tovar v priemysle, 1998-2012. Indexy [online]. cit. 2013-09-27. Available at: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=1785>.

Štatistický úrad slovenskej republiky. Voľné pracovné miesta [online]. cit. 2013-10-30. Available at: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=72392>.

SLOBODA, D. Slovensko a regionálne rozdiely. Teórie, regióny, indikátory, metódy [online]. cit. 2012-01-05. Available at: <http://www.konzervativizmus.sk>.

Contact:

Ing. Renáta Machová, Ph.D.
J. Selye University, Faculty of Economics
Bratislavská cesta 3322
945 01 Komárno
Slovakia
E-mail: machovar@selyeuni.sk

PhDr. Monika Bálintová
Hlavná 103/3
076 43 Čierna nad Tisou
Slovakia
E-mail: Balintova_M@zoznam.sk

Mgr. Andrej Hevesi
J. Selye University, Faculty of Economics
Bratislavská cesta 3322
945 01 Komárno
Slovakia
E-mail: hevesie@selyeuni.sk

Brief information about the authors:

Dr. Renáta Machová is a teacher of economic and management science at J.Selye University in Komárno, Slovakia. She is doing research in the fields of labour market, implementation of European Social Fund in active labour market policy, human- knowledge- and strategic management and teaching these disciplines at the same time. She has a 20 years experiences from the business sector, she is the author of scientific publications.

PhDr. Monika Bálintová – a graduate of the Faculty of Economy of J. Selye University in Komárno. She graduated in Management after successful completion of Rigorous Course of study. During her studies, she was interested in examining government policies and macro-economic development of the Slovak economy. The main area of her work – determination of reasons of regional disparities, statistical analysis of macro-economic indicators at local and regional level.

Andrej Hevesi teaches Business English at the Faculty of Economics at J. Selye University in Komárno, Slovakia. Besides teaching and publishing in his main field, he often translates research papers and has also been dealing with economic and tourism research.

Dr. Renáta Machová prednáša ekonomii a management na Univerzite J. Selye v Komárnu. V súčasnosti realizuje výskum v oblasti trhu práce a implementace programů Evropského sociálního fondu či v oblastech řízení lidských zdrojů, řízení znalostí a strategického managementu (které rovněž přednáší). Má dvacetiletou pracovní zkušenost z privátního sektoru a je rovněž autorkou řady odborných publikací.

PhDr. Monika Bálintová je absolventkou oboru Management na Fakultě ekonomiky Univerzity J. Selyeho v Komárnu, kde složila i rigorózní zkoušku. V rámci studia se zabývala analýzou vládních politik a makroekonomického vývoje Slovenska. Její specializací pak je především zkoumání příčin vzniku regionálních disparit a statistická analýza vývoje makroekonomických indikátorů na lokální a regionální úrovni.

Andrej Hevesi lektoruje kurzy obchodní angličtiny na Ekonomické fakultě Univerzity J. Selyeho v Komárnu. Kromě pedagogické a vědecko-výzkumné činnosti spjaté s tímto oborem se zabývá překlady odborných článků a podílel se rovněž na realizaci výzkumů v oblasti ekonomie a cestovního ruchu.

BANKOVÁ ÚNIA A HODNOTENIE JEJ KOMUNIKÁCIE V PRINTOVÝCH MÉDIÁCH NA SLOVENSKU

BANKING UNION AND EVALUATION OF IT'S COMMUNICATION IN PRINT MEDIA IN SLOVAKIA

Zuzana KITTOVÁ, Edmund FIFEK

Ekonomická univerzita v Bratislave

Anotácia: *Súčasný dianie ale aj dlhodobú perspektívu vývoja integrácie EÚ určujú viaceré významné faktory, medzi ktoré nepochybne patrí kreovanie bankovej únie. Banková únia vzniká ako reakcia na finančnú a dlhovú krízu v eurozóne. Špecifiká slovenského bankového sektora zosilňujú význam bankovej únie pre SR. Takáto významná skutočnosť si zároveň vyžaduje adekvátnu komunikáciu verejnosti. Cieľom príspevku je preto hodnotenie komunikácie o bankovej únii vo vybraných odborných tlačových médiách na Slovensku. Výskum má charakter kvalitatívneho výskumu na menšej vzorke relevantných odborných tlačových médií. Príspevok hodnotí pokrytie témy bankovej únie vo vybraných médiách, ďalej charakter a kvalitu článkov, dôveryhodnosť a komplexnosť zdrojov. Výskum vedie k záveru, že problematika bankovej únie nie je vo vybraných slovenských tlačových médiách v dostatočom rozsahu a dostatočne komplexne komunikovaná verejnosti.*

Abstract: *Up-to-day course of events as well as a long-term perspective of the EU integration development is determined by several significant factors to which undoubtedly belongs the creation of banking union. The banking union is being created as a reaction to financial and debt crises in the euro area. Peculiarity of the Slovak banking sector stresses the role of the banking union for Slovak republic. This requires sufficient communication to the public. The aim of this paper is therefore to evaluate the communication of the banking union by selected print media. The research is designed as a qualitative research on smaller sample of relevant specialized print media in Slovakia. The paper evaluates coverage of the topic in the selected media, nature and complexity of articles, credibility and complexity of sources used. The research leads to the conclusion that the topic of banking union is not covered adequately and complexly in the selected Slovak print media.*

Kľúčové slová: *finančná kríza, banková únia, komunikácia, tlačové médiá, Slovensko*

Keywords: *financial crisis, banking union, communication, print media, Slovakia*

Afiliácia ku grantu: Príspevok je súčasťou vedeckého výskumu v rámci projektu VEGA č. 1/1057/12 (KMO, Obchodná fakulta EU) s názvom: Riešenie dlhovej krízy v menovej (nie fiškálnej) únii a faktory budúceho prehlbovania krízy v Európe a na Slovensku.

1 Banková únia – východiská a podstata

Finančná a dlhová kríza mala značné následky na hospodársky vývoj štátov Európskej únie. Reakciou sú snahy o riešenie príčin aj následkov krízy na úrovni EÚ. K takýmto iniciatívam patrí aj vytvorenie bankovej únie (BÚ). Nestabilita bankového sektora sa totiž prenáša do zhoršenia udržateľnosti verejných financií a naopak, pochybnosti o schopnosti štátu splácať svoje záväzky negatívne ovplyvňujú vnímanie bank, ktoré sídlia v tomto štáte, alebo majú v majetku významnejší podiel štátnych dlhopisov takejto krajiny.¹ Špecifikom slovenského bankového sektora je skutočnosť, že väčšina bánk je vo vlastníctve materských spoločností so sídlom v iných členských štátoch EÚ. Ďalším špecifikom je, že slovenské banky sú založené na tradičnom modeli bankovníctva, sú stabilné a zdravé (na rozdiel od niektorých zahraničných materských spoločností).

BÚ má tvoriť jednotný mechanizmus dohľadu a integrované rámce riešenia krízových situácií úverových inštitúcií a ochrany vkladov. Výzvu vytvoriť BÚ predložila Európska komisia v máji 2012.²

Nariadenie, ktorým sa ECB udeľujú osobitné úlohy, pokiaľ ide o politiky týkajúce sa prudenciálneho dohľadu nad úverovými inštitúciami, prijala Rada EÚ v októbri 2013.³ Do platnosti vstúpilo v novembri 2013 s tým, že ECB začne v plnom rozsahu plniť svoje úlohy v rámci dohľadu 12 mesiacov po vstupe nariadenia do platnosti. Nariadenie vytvára **jednotný mechanizmus dohľadu (Single Supervisory Mechanism - SSM)**, teda systém finančného dohľadu pozostávajúci z ECB a príslušných vnútroštátnych orgánov zúčastnených členských štátov (ČŠ). Primárne sú to štáty EÚ, ktorých menou je euro. Zapojiť sa však môžu aj ďalšie ČŠ EÚ, ktoré sa zaviazajú k úzkej spolupráci. SSM tak predstavuje tzv. prvý pilier BÚ. Cieľom SSM je umožniť, aby Európsky mechanizmus pre stabilitu (ESM), ktorým sa prispieva ku kapitalizácii bán prostredníctvom štátnych rozpočtov členských štátov, mohol priamo rekapitalizovať banky. Tým by sa "prelomil začarovaný kruh medzi bankami a štátmi, ktorý je charakteristickým znakom dlhovej krízy v Európe."⁴ Úlohy v oblasti dohľadu sa rozdelia medzi ECB a príslušné vnútroštátne orgány na základe významnosti subjektov, pričom ECB sa zverí priamy dohľad nad významnými úverovými inštitúciami. ECB zverejnila predbežný zoznam subjektov, ktorý považuje za významné.⁵ Nariadenie upravuje oddelenie výkonu menovej politiky ECB od výkonu dohľadu, aby sa predišlo konfliktom záujmov. Zabezpečiť to má organizačné odčlenenie personálu a finančná nezávislosť. V rámci ECB sa zriadi rada pre dohľad pozostávajúca z predsedu, podpredsedu, zástupcov ECB a z jedného zástupcu za každý zúčastnený ČŠ. Rada pre dohľad bude vypracúvať návrhy rozhodnutí, ktoré bude predkladať Rade guvernérov ECB. Rada guvernérov bude v konečnom dôsledku zodpovedať za prijímanie rozhodnutí.

¹ ČILLÍKOVÁ, J., PÉNZEŠ, P. Banková únia a jednotný mechanizmus dohľadu. *Biatic*, roč. 20, č. 8, 2012, s. 9.

² EURÓPSKA KOMISIA: Oznámenie Komisie. Opatrenia v prospech stability, rastu a zamestnanosti. Brusel: COM, 2012 [online]. cit. 2014-06-24. Dostupné z: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/eccomm2012_sk.pdf.

³ Nariadenie Rady (EÚ) č. 1024/2013 z 15. októbra 2013, ktorým sa ECB poveruje osobitnými úlohami, pokiaľ ide o politiky týkajúce sa prudenciálneho dohľadu nad úverovými inštitúciami. Ú.v. EÚ (29.10.2013) L 287, s. 63-89.

⁴ RADA EURÓPSKEJ ÚNIE: Rada sa dohodla na pozícii týkajúcej sa bankového dohľadu. Brusel, 2012 [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné z: http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/SK/ecofin/134292.pdf.

⁵ ECB: Zoznam dohliadaných subjektov, ktorým ECB oznámila svoje zámer považovať ich za významné [online]. cit. 2014-06-26. Dostupné z: <http://www.ecb.europa.eu/ssm/pdf/SSM-listofdirectlysupervisedinstitutions.sk.pdf?c12ac2a5058bb0294d00493dcc4f5e88>.

Druhým pilierom BÚ jednotný mechanizmus riešenia krízových situácií (Single Resolution Mechanism - SRM). Návrh nariadenia o jednotnom mechanizme riešenia krízových situácií bánk bol predložený v júli 2013. Európsky parlament ho schválil v apríli 2014.⁶ Účinnosť má nadobudnúť v januári 2015. Doteraz o riešení krízových situácií bánk rozhodovali vnútroštátne orgány, pričom ich snahou bolo minimalizovať potenciálny vplyv bankových kríz na svoje národné hospodárstva. Preto nariadenie zriaďuje jednotnú radu pre riešenie krízových situácií a jednotný fond na riešenie krízových situácií bánk. SRM sa týka bánk usadených v ČŠ zúčastnených na SSM. Rada pre riešenie krízových situácií sa bude skladať z predsedu, ďalších štyroch členov, ako aj členov zastupujúcich vnútroštátne orgány pre riešenie krízových situácií. Jednotný mechanizmus riešenia krízových situácií by mal fungovať nasledovne. ECB ako orgán dohľadu signalizuje, že banka sa dostala do vážnych finančných ťažkostí a je potrebné riešiť jej krízovú situáciu. Rada pre riešenie krízových situácií následne vypracuje a prijme program riešenia krízovej situácie. Program riešenia krízových situácií nadobudne účinnosť len v prípade, ak Rada EÚ ani Komisia do 24 hodín od jeho prijatia nevznesú námietky, alebo ak ho Komisia schváli. Rada EÚ môže vzniesť námietku voči programu riešenia krízových situácií len na návrh Komisie a len z dôvodu verejného záujmu alebo z dôvodu podstatných zmien Komisie oproti návrhu rady na riešenie krízových situácií, pokiaľ ide o využiteľnú sumu z fondu. Za podstatnú zmenu sumy z fondu sa považuje zmena o minimálne 5 %. Jednotný fond na riešenie krízových situácií (Single Resolution Fund - SRF) má byť fondom založeným na nadnárodnej úrovni. Bude zhromažďovať ročné príspevky od bánk so sídlom v štátoch zúčastnených na SRM. Fond bude slúžiť na financovanie nástrojov na riešenie krízových situácií, napr. nákup aktív, zaručenie aktív alebo záväzkov inštitúcie alebo poskytnutie pôžičiek inštitúcii, ktorej krízová situácia sa rieši. Fond sa bude vytvárať 8 rokov. Mal by dosiahnuť kapacitu aspoň 1 % objemu krytých vkladov všetkých úverových inštitúcií vo všetkých ČŠ BÚ. Jeho odhadovaná výška je 55 mld. eur. Spočiatku bude fond pozostávať z národných zložiek, ktoré sa postupne počas 8 ročného prechodného obdobia zlúčia. Zlúčenie národných zložiek a prevod príspevkov sa uskutoční na základe samostatnej medzivládnej dohody medzi zúčastnenými ČŠ. Túto dohodu podpísalo 26 ČŠ EÚ (t.j. všetky ČŠ okrem Švédska a Veľkej Británie) v máji 2014. Cieľom je ukončiť ratifikačný proces dohody tak, aby bol SRM funkčný od januára 2016.

Nariadenie o jednotnom mechanizme riešenia krízových situácií nadväzuje na smernicu ustanovujúcu rámec pre ozdravenie a riešenie krízových situácií úverových inštitúcií a investičných spoločností.⁷ Pozíciu k tejto smernici schválil Európsky parlament v apríli 2014. Počas finančnej krízy sa na záchranu bánk používali verejné financie, keďže mnohé banky boli „príliš veľké, aby padli“. Cieľom smernice je zaistiť, aby príspevok na absorpciu strát a rekapitalizáciu príslušnej inštitúcie poskytli v prvom rade jej akcionári a veritelia (napr. prostredníctvom odpísania alebo konverzie), a to vo výške minimálne 8 % celkových pasív vrátane vlastných zdrojov inštitúcie (princíp bail-in, t.j. využitie vnútorných zdrojov). Vládne nástroje na finančnú stabilizáciu úverových inštitúcií a investičných spoločností sa majú použiť iba vo veľmi výnimočných situáciách. Smernica by mala nadobudnúť účinnosť od roku 2015, systém využitia vlastných zdrojov až od januára 2016. Smernica stanovuje aj pravidlá pre cezhraničné riešenie krízových situácií na úrovni skupiny (t.j. ak sú subjekty skupiny usadené vo viac ako jednom ČŠ EÚ). Na zabezpečenie potrebných zdrojov (napr. zriadenie preklenovacej inštitúcie) majú ČŠ počas 10 rokov zabezpečiť finančné prostriedky vo vnútroštátnych mechanizmoch financovania riešenia krízových situácií vo výške aspoň 1 % sumy krytých vkladov všetkých inštitúcií povolených na ich území. Tieto mechanizmy sa majú financovať z príspevkov bankového sektora. Prostriedky z vnútroštátnych mechanizmov financovania sa vo výnimočných

⁶ Legislatívne uznesenie Európskeho parlamentu z 15. apríla 2014 o návrhu nariadenia Európskeho parlamentu a Rady, ktorým sa stanovujú jednotné pravidlá a jednotný postup riešenia krízových situácií úverových inštitúcií a určitých investičných spoločností v rámci jednotného mechanizmu riešenia krízových situácií a jednotného fondu na riešenie krízových situácií bánk. COM, 2013.

⁷ Pozícia Európskeho parlamentu prijatá v prvom čítaní 15. apríla 2014 na účely prijatia smernice Európskeho parlamentu a Rady 2014/.../EÚ, ktorou sa stanovuje rámec pre ozdravenie a riešenie krízových situácií úverových inštitúcií a investičných spoločností [online]. cit. 2014-07-10. Dostupné z: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2014-0354+0+DOC+XML+V0//SK&language=SK#BKMD-29>.

prípadoch budú môcť použiť aj na pokrytie strát dotknutých inštitúcií, avšak až po využití mechanizmu záchrany z vnútorných zdrojov a maximálne do výšky 5 % celkových pasív vrátane vlastných zdrojov inštitúcie.

Smernica a nariadenie sú komplementárne právne predpisy. Kým smernica o ozdravení a riešení krízových situácií bánk stanovuje minimálnu harmonizáciu pre všetky ČŠ EÚ, nariadenie o jednotnom mechanizme riešenia krízových situácií bánk zabezpečuje plnú harmonizáciu pre ČŠ zúčastňujúce sa BÚ. Pokiaľ ide o fondy na financovanie strát po vyčerpaní vnútorných zdrojov inštitúcií, ČŠ BÚ budú zdieľať jednotný rezolučný fond v hodnote 55 mld. eur. ČŠ EÚ mimo BÚ zriadia v priebehu desiatich rokov svoje vlastné vnútroštátne fondy vo výške jedného percenta objemu krytých vkladov.

V správe predsedu Európskej rady Hermana Van Rompuya z júna 2012, ktorá bola podkladom na odštartovanie projektu BÚ, sa spomínal aj tretí pilier BÚ, a to **jednotný systém ochrany vkladov**.⁸ V júli 2014 nadobudla účinnosť pozmenená smernica 2014/49 o systémoch ochrany vkladov, ktorej cieľom je odstrániť niektoré rozdiely v pravidlách ČŠ týkajúcich sa systémov ochrany, a tak zabezpečiť rovnakú úroveň stability systémov ochrany vkladov.⁹ Smernica prináša niekoľko významných zmien. Do roku 2024 sa má skrátiť lehota na vyplatenie vkladu, na ktorý sa vzťahuje záruka, na 7 dní. Náklady na financovanie systémov ochrany vkladov by mali v zásade znášať samotné úverové inštitúcie. Smernica ukladá úverovým inštitúciám povinnosť vložiť do systému ochrany vkladov skutočné finančné prostriedky, nie len záväzky. Finančné prostriedky systému ochrany vkladov majú dosiahnuť úroveň minimálne vo výške 0,8 % sumy krytých vkladov v každom ČŠ do júla 2024.

2 Komunikácia bankovej únie v tlačových médiách na Slovensku

Ako sme už spomenuli, vytvorenie BÚ bude mať dosah na širokú verejnosť vo všetkých zúčastnených štátoch, či už ako na klientov bánk alebo v širšom meradle ako na daňových poplatníkov. Preto sa nazdávame, že takáto významná skutočnosť by mala byť verejnosti adekvátne komunikovaná. V nasledovnej analýze sme sa preto zamerali na hodnotenie komunikácie o BÚ vo vybraných médiách na Slovensku. Za najvýznamnejší zdroj informácií o BÚ širšej verejnosti na Slovensku považujeme odborné, ekonomicky zamerané tlačové médiá. Odborné tlačové médiá sú vo všeobecnosti považované za jeden z najdôveryhodnejších zdrojov informácií. Výskum má charakter kvalitatívneho výskumu na menšej vzorke relevantných odborných tlačových médií na Slovensku. Vybrali sme Hospodárske noviny (HN), ktoré sú jediným ekonomickým denníkom na Slovensku (vytlačené v náklade 15259 ks v máji 2014), a najvýznamnejší mienkotvorný týždenník Trend o podnikaní a podnikateľoch na Slovensku (vytlačení v náklade 16079 ks v máji 2014). Tieto periodiká majú podľa nášho názoru najväčší dosah na odbornú ale i širšiu verejnosť na Slovensku. Relevantné analyzované obdobie predstavuje máj 2012 až máj 2014. Pokiaľ ide o HN, výskum sme uskutočnili na vzorke, ktorá zahŕňala 105 vydaní. Výber sme uskutočnili spôsobom: 1. týždeň pondelkové vydanie, 2. týždeň utorkové vydanie atď. V prípade Trendu sme analyzovali všetky vydania (t.j. 104) v sledovanom období. Týmto spôsobom sme získali rozsahom porovnateľnú bázu. Hodnotili sme pokrytie témy BÚ, charakter a kvalitu článkov, dôveryhodnosť a komplexnosť zdrojov.

⁸ VAN ROMPUY, H. Smerom k skutočnej hospodárskej a menovej únii. Brusel, 2012 [online]. cit. 2014-07-09. Dostupné z: http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/SK/ec/131300.pdf.

⁹ Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2014/49/EÚ zo 16. apríla 2014 o systémoch ochrany vkladov. Ú.v. EÚ (12.6.2014) L173, s. 149.

Tabuľka 1: Charakter článkov

	HN		Trend		spolu	
	počet	podiel (%)	počet	podiel (%)	počet	podiel (%)
správy	14	35	4	27	18	33
rozhovory	5	12,5	4	27	9	16
analýzy	1	2,5	2	13	3	5,5
komentáre	3	7,5	2	13	5	9
názory	17	42,5	3	20	20	36,5
spolu	40	100	15	100	55	100

Zdroj: Vlastný výskum

Z tab. 1 vyplýva, že z dvojice analyzovaných periodík sa problematike BÚ venujú vo väčšej miere HN. Pokiaľ ide o Trend, považujeme celkovo len 15 článkov o BÚ za nedostatočné pokrytie témy. Tab. 1 ďalej ukazuje, že prevládajú správy (33%) a názory (36,5%). Na druhej strane, v oboch periodikách majú najnižší podiel analýzy (pri HN spolu s komentármi), čo hodnotíme negatívne vzhľadom na skutočnosť, že problematika bankovej únie je svojou povahou zložitá, a preto si vyžaduje pokrytie analýzami vo väčšom, ako zistenom rozsahu.

Kvalitu článkov sme hodnotili na základe kritérií relevantných pre jednotlivé typy článkov, pričom tieto kritériá sme stanovili samostatne pre jednotlivé žánre. Správy majú byť neutrálne (t.j. majú obsahovať neutrálne výrazy bez osobného zafarbenia), z obsahovej stránky majú dávať odpovede na 5 základných otázok (kto?, čo?, kde?, kedy?, ako?), informácie majú byť overené aspoň z dvoch kompetentných a dôveryhodných zdrojov.

Tabuľka 2: Početnosť správ, ktoré vyhovovali kritériám, a podiel na ich celkovom počte

kritérium	HN		Trend		spolu	
	počet	podiel (%)	počet	podiel (%)	počet	podiel (%)
neutralita	14	100	4	100	18	100
obsah	9	64,3	4	100	13	72
zdroje	10	71	3	75	13	72
vyhovuje všetkým kritériám	9	64	3	75	12	67

Zdroj: Vlastný výskum

Na základe počtu správ, ktoré vyhovujú stanoveným kritériám, ako aj ich percentuálneho podielu z celkového počtu analyzovaných správ v tab. 2 vyplýva, že sledované periodiká prinášajú správy vyhovujúce požiadavke na neutralitu. Menej priaznivo však možno hodnotiť obsahovú stránku a overenie správ aspoň z 2 zdrojov. Domnievame sa, že to súvisí s celkovým trendom, kedy sa spravodajstvo už striktno nepridŕža nárokov kladených na tento žánre v minulosti. Napriek tomu vidíme priestor na zlepšenie kvality správ o BÚ v analyzovaných periodikách.

Pri rozhovoroch sme hodnotili, či osoba, ktorá odpovedala na otázky, je kompetentná vyjadrovať sa k problematike BÚ, ďalej sme hodnotili relevantnosť odpovedí a napokon vyváženosť, t.j. či dostali priestor osoby reprezentujúce čo najširšie názorové spektrum.

Tabuľka 3: Početnosť rozhovorov, ktoré vyhovovali kritériám, a podiel na ich celkovom počte

kritérium		HN		Trend		spolu	
		počet	podiel (%)	počet	podiel (%)	počet	podiel (%)
kompetentnosť		5	100	4	100	9	100
relevantnosť		4	80	4	100	8	89
názor osoby	podpora BÚ	3	60	1	25	4	89
	kritika BÚ	1	20	1	25	2	22
	neutrálny postoj	1	20	2	50	3	33
pôvod osoby	domáci	2	40	3	75	5	55,5
	zahraničný	3	60	1	25	4	44,5
typ osoby	predstavitelia ČŠ	2	40	0	0	2	22
	predstavitelia komerčných bánk	1	20	1	25	2	22
	nezavislí experti	2	40	1	25	3	34
	ECB/NCB	0	0	2	50	2	22

Zdroj: Vlastný výskum

Výsledky zosumarizované v tab. 3 naznačujú, že osoby, ktoré odpovedali na otázky o bankovej únii, boli kompetentné. Odpovede boli až na jednu výnimku relevantné. Tab. 3 zároveň prináša prehľad toho, či osoby, ktoré odpovedali, patrili k politickým predstaviteľom niektorého ČŠ EÚ, predstaviteľom komerčných bánk, zástupcom ECB, resp. národných centrálnych bánk (NCB), alebo to boli nezávislí experti. Možno konštatovať, že zastúpenie jednotlivých kategórií bolo vyvážené. Rovnako ako vyvážené možno hodnotiť zastúpenie zástancov a kritikov BÚ ako aj zastúpenie domácich a zahraničných osôb, ktoré odpovedali.

Komentáre predstavujú žáner, v ktorom redaktori hodnotia určitý jav. Aj keď sa využíva subjektívne hodnotenie, autor by mal pridržovať faktov. Analyzované komentáre sa s jednou výnimkou zakladali na faktoch. Okrem toho sme skúmali, či autori komentárov prezentujú kritické názory na BÚ, alebo naopak, BÚ hodnotia pozitívne. Z tab. 4 vyplýva, že všetky analyzované komentáre (s výnimkou jedného, kde to nebolo možné určiť) boli kritické.

Tabuľka 4: Početnosť komentárov, ktoré vyhovovali kritériám, a podiel na ich celkovom počte

kritérium		HN		Trend		Spolu	
		počet	podiel (%)	počet	podiel (%)	počet	podiel (%)
založený na faktoch		2	67	2	100	4	80
názor	podpora BÚ	0	0*	0	0	0	0
	kritika BÚ	2	67*	2	100	4	80

Zdroj: Vlastný výskum, *súčet predstavuje menej ako 100 % vzhľadom na to, že pri zvyšných názoroch nebolo možné určiť, či sú neutrálne, pozitívne alebo kritické.

Názory predstavujú hodnotenie spoločenského javu osobou, ktorá nie je členom redakcie. Tu sme hodnotili kompetentnosť osoby vyjadrovať sa k problematike BÚ, úroveň argumentácie a vyváženosť zastúpených názorov, t.j. či dostali priestor osoby reprezentujúce čo najširšie názorové spektrum. Hodnotenie posledného z menovaných kritérií nie je jednoznačné. Z tab. 5 však môžeme vyvodiť niektoré závery. V oboch periodikách výrazne prevažujú komentáre zahraničných osôb. Prevažne sú to komentáre preberané od redaktorov pôsobiacich v zahraničných periodikách či agentúrach ako Financial Times, Reuters. Títo redaktori síce pracujú v prestížnych redakciách a dlhodobo sa venujú otázkam európskej (menovej) integrácie, nie vždy však možno určiť, či sú skutočne kompetentní v tak špecifickej oblasti, ako je BÚ. Pozitívne možno hodnotiť uverejňovanie názorov najmä nezávislých expertov, ktorých podiel je 30 %. Ako nedostatočný hodnotíme podiel domácich expertov na celkovom počte názorov.

Tabulka 5: Početnosť názorov, ktoré vyhovovali kritériám, a podiel na ich celkovom počte

kritérium	HN		Trend		spolu		
	počet	podiel (%)	počet	podiel (%)	počet	podiel (%)	
kompetentnosť	12	70,5	0	0	12	60	
dobrá argumentácia	12	70,5	3	100	15	88	
názor osoby	podpora BÚ	6	35*	1	33	7	35*
	kritika BÚ	4	23,5*	2	66	6	30*
	neutrálny postoj	2	12*	0	0	2	10*
pôvod osoby	domáci	4	23,5	0	0	4	20
	zahraničný	13	76,5	3	100	16	80
typ osoby	predstavitelia EÚ	2	12	0	0	2	10
	nezavislí experti	6	35	0	0	6	30
	predstavitelia ČŠ	1	6	0	0	1	5
	zahraniční redaktori	7	41	3	100	10	50
	iní	1	6	0	0	1	5

Zdroj: Vlastný výskum, *súčet predstavuje menej ako 100 % vzhľadom na to, že pri zvyšných názoroch nebolo možné určiť, či sú neutrálne, pozitívne alebo kritické.

Poslednú hodnotenú kategóriu predstavujú analýzy. Tu sme zvolili nasledovné kritériá: komplexnosť, faktická správnosť, logická súslednosť, úroveň argumentácie. Výsledky prináša tab. 6. Vyvodit' relevantné závery je však problematické vzhľadom na malý počet hodnotených analýz.

Tabulka 6: Početnosť analýz, ktoré vyhovovali kritériám, a podiel na ich celkovom počte

kritérium	HN		Trend		spolu	
	počet	podiel (%)	počet	podiel (%)	počet	podiel (%)
kompetentnosť	0	0	2	100	2	75
faktická správnosť	1	100	2	100	3	100
logická súslednosť	1	100	2	100	3	100
dobrá	1	100	2	100	3	100
vyhovuje všetkým kritériám	0	0	2	100	2	75

Zdroj: Vlastný výskum

3 Záver

Kvalitatívny výskum uskutočnený na dvoch vybraných odborných tlačových médiách na Slovensku priniesol poznatky o forme, obsahu, kvalite informácií, ktoré sú prostredníctvom týchto médií komunikované slovenskej verejnosti o BÚ. Výsledky výskumu poukazujú na - podľa autorov - nedostatočný rozsah pokrytia tejto problematiky. Zároveň sa nazdávame, že BÚ nie je komunikovaná dostatočne komplexne. K tomuto záveru nás vedie skutočnosť, že najmešie zastúpenie mali analýzy, v rámci ktorých je lepší priestor na komplexnosť, ako pri iných žánroch.

Literatúra

ČILLÍKOVÁ, J., PÉNZEŠ, P. Banková únia a jednotný mechanizmus dohľadu. *Biatec*, roč. 20, č. 8, 2012, s. 9.

EURÓPSKA KOMISIA: Oznámenie Komisie. Opatrenia v prospech stability, rastu a zamestnanosti. Brusel: COM, 2012 [online]. cit. 2014-06-24. Dostupné z: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/eccomm2012_sk.pdf.

Nariadenie Rady (EÚ) č. 1024/2013 z 15. októbra 2013, ktorým sa ECB poveruje osobitnými úlohami, pokiaľ ide o politiky týkajúce sa prudenciálneho dohľadu nad úverovými inštitúciami. Ú.v. EÚ (29.10.2013) L 287, s. 63-89.

RADA EURÓPSKEJ ÚNIE: Rada sa dohodla na pozícii týkajúcej sa bankového dohľadu. Brusel, 2012 [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné z: http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/SK/ecofin/134292.pdf.

ECB: Zoznam dohliadaných subjektov, ktorým ECB oznámila svoje zámer považovať ich za významné [online]. cit. 2014-06-26. Dostupné z: <http://www.ecb.europa.eu/ssm/pdf/SSM-listofdirectlysupervisedinstitutions.sk.pdf?c12ac2a5058bb0294d00493dcc4f5e88>.

Legislatívne uznesenie Európskeho parlamentu z 15. apríla 2014 o návrhu nariadenia Európskeho parlamentu a Rady, ktorým sa stanovujú jednotné pravidlá a jednotný postup riešenia krízových situácií úverových inštitúcií a určitých investičných spoločností v rámci jednotného mechanizmu riešenia krízových situácií a jednotného fondu na riešenie krízových situácií bánk. COM, 2013.

Pozícia Európskeho parlamentu prijatá v prvom čítaní 15. apríla 2014 na účely prijatia smernice Európskeho parlamentu a Rady 2014/.../EÚ, ktorou sa stanovuje rámec pre ozdravenie a riešenie krízových situácií úverových inštitúcií a investičných spoločností [online]. cit. 2014-07-10. Dostupné z: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2014-0354+0+DOC+XML+V0//SK&language=SK#BKMD-29>.

VAN ROMPUY, H. Smerom k skutočnej hospodárskej a menovej únii. Brusel, 2012 [online]. cit. 2014-07-09. Dostupné z: http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/SK/ec/131300.pdf.

Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2014/49/EÚ zo 16. apríla 2014 o systémoch ochrany vkladov. Ú.v. EÚ (12.6.2014) L173, s. 149.

Kontakt:

Doc. Ing. Zuzana Kittová, PhD., M.B.L.-HSG
Katedra medzinárodného obchodu, Obchodná fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Slovenská republika
E-mail: zuzana.kittova@euba.sk,
www.obchodnafakulta.sk/katedry/katedra-medzinarodneho-obchodu

Ing. Edmund Fifek, CSc.
Katedra medzinárodného obchodu, Obchodná fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Slovenská republika
E-mail: edmund.fifek@gmail.com
www.obchodnafakulta.sk/katedry/katedra-medzinarodneho-obchodu

Krátká informácia o autoroch:

Autori dlhodobo pôsobia na Ekonomickej univerzite v Bratislave. Zuzana Kittová sa odborne zaoberá problematikou pohybu tovaru, služieb, osôb a kapitálu na vnútornom trhu EÚ. Edmund Fifek sa vo svojej práci venuje obchodným a finančným operáciám v styku so zahraničím, cenovým kalkuláciám a efektívnosti vo vzťahu k vývozu a dovozu, kapitálovým a finančným vzťahom subjektov SR a EÚ, platobnej bilancii a zahraničnej zadĺženosti.

BEZRIZIKOVÉ INVESTÍCIE A ROZHODOVANIE SA ZA RIZIKA

RISK FREE INVESTMENT OPTIONS AND THE DECISIONS UNDER RISK

Jana PÉLIOVÁ

University of Economics in Bratislava

Anotácia: *Výška očakávanej odmeny a jej pravdepodobnosť, ale aj pravdepodobnosť a výška potenciálnej straty sú nevyhnutné pre finančné rozhodovanie sa investorov v situácii za rizika. Rôzne formy prezentovania investičných možností môžu ovplyvniť rozhodovanie sa investorov. Zároveň existuje rozdiel v postojoch pri rozhodnutiach, ktoré majú krátkodobý a dlhodobý charakter. Tento článok si kladie za cieľ otestovať citlivosť vnímania pravdepodobnosti a výšky potenciálnych strát ekonomických subjektov pri rozhodovaní za rizika. Sme vykonali laboratórny experiment s 67 študentmi Ekonomickej univerzity v Bratislave. Výsledky ekonomického experimentu ukazujú, že zavedenie bezrizikovej investičnej príležitosti zvyšuje atraktivitu menej riskantnej možnosti na jednej strane, ale zároveň to motivuje niektorých z rizikovo averzných subjektov vybrať si alternatívu bez rizika. Približne rovnaký podiel mužov a žien zmenilo svoje rozhodnutie po pridaní bezrizikovej voľby, výsledky podporujú vyššiu úroveň rizikovej averzie medzi ženskou populáciou.*

Abstract: *Financial decisions of investors do not essentially depend only on the amount of expected reward and its probability but as well as on the probability and amount of potential loss. Appropriate presentation of investment options may influence investors' decisions. The article aims to test the sensitivity of perception of economic subjects to the probability and amount of potential losses in decisions under risk. We are searching for the effect of myopic loss aversion as well. We conducted a laboratory experiment with 67 students of the University of Economics in Bratislava. The results of economic experiment show that the introduction of a risk-free investment opportunity increases the attractiveness of less risky option on the one hand but on the other hand it motivates some of the risk-averse subjects to choose a risk-free alternative. While approximately same share of population of male and female subjects changed their decision after implementation of risk-free option, results support higher level of risk-aversion among female population.*

Kľúčové slová: *rozhodovanie za rizika, bezriziková investícia*

Keywords: *decision making under risk, risk-free investment*

Afiliácia ku grantu: Tento článok je výsledkom projektu Vplyv trhovej regulácie na rizikové rozhodnutia ekonomických subjektov financovaný prostredníctvom grantovej agentúry VEGA Ministerstva školstva, vedy, kultúry a športu Slovenskej republiky

1 Úvod

Už Smith si vo svojej Theory of Moral Sentiments položil otázku na základe čoho sa ekonomické subjekty rozhodujú. Uvedomil si, že ľudia sú viac citliví na to, ak dôjde k zníženiu ich bohatstva, ako na situáciu, keď sa ich bohatstvo sa zvyšuje. Tejto oblasti problémov sa venuje behaviorálna ekonómia (Kahneman, D., Tversky, A., 1979). Je založená na predpoklade, že ekonomické subjekty sa nesprávajú racionálne a ich rozhodnutia sú často ovplyvnené inými faktormi ako maximalizácia úžitku (Leonard a Hsu, 2001, Wilkinson-Klaes, 2012). Dva základné prístupy k rozhodovaniu sa subjektov za rizika sú založené na (1) teórii očakávaného úžitku a (2) prospektovej teórii.

Existencia rozdielov v ochote prijímať riziko medzi osobami rôzneho pohlavia bol dokumentovaný v mnohých rozsiahlych výskumných zisťovaniach ako aj laboratórnych ekonomických experimentov (Byrnes, Miller a Schafer 1999, Eckel a Grossman 2008, Croson a Gneezy 2009). Tieto štúdie vo všeobecnosti dospeli k záveru, že muži sú viac ochotní riskovať, ako ženy. Charness a Gneezy (2012) sa zamerali na rizikové rozhodnutia vo finančnej oblasti a preskúmali dáta z 15 experimentov, v ktorých subjekty rozhodovali o tom, koľko peňazí investovať do rizikových aktív, a koľko ponechať v hotovosti. Došli k záveru, že existuje štatisticky významný rozdiel v rozhodnutiach medzi jednotlivými pohlaviami, konkrétne muži v porovnaní so ženami častejšie investujú svoje peniaze do viac rizikových aktív. Výsledky prieskumu zameraného na finančný sektor, konkrétne na rozhodnutia na poisťovním trhu Pastorákovej a kol. (2013), ktorý rozširuje skoršie zistenia o údaje zo strednej Európy, sú v zhode s veľkoplošnými prieskumami.

Fehr-Duda a de Gennaro (2006) použili na analýzu rozhodnutí abstraktné a kontextuálne prostredie. Uviedli, že rozdiely medzi pohlaviami v rozhodnutiach za rizika môžu byť spôsobené buď rozdielmi medzi mužmi a ženami v oceňovaní výsledkov investícií alebo v odlišnom spôsobe, akým odhadujú pravdepodobnosti nastania javov. Publikované výsledky ich experimentu ukazujú, že muži a ženy majú odlišné systémy váh pravdepodobností; avšak nenašli významný rozdiel vo funkciách hodnoty. Ženy majú tendenciu byť menej citlivé na zmeny pravdepodobnosti a tiež majú tendenciu podceňovať veľké pravdepodobnosti ziskov vo väčšej miere než muži, t.j. ženy sú pesimistickejšie v ziskovej doméne. Kombinácia oboch efektov má za následok významné rodové rozdiely vo váhach priemerných pravdepodobností v lotériách definovaných ako investičné rozhodnutia. Ich analýza dochádza k záveru, že relatívna necitlivosť žien k pravdepodobnostiam v kombinácii s pesimizmom, môže skutočne viesť k vyššej averzii k riziku.

Takéto výsledky prinášajú dôležitý pohľad do vnútra podstaty uskutočňovaných reálnych investičných rozhodnutí. Vzhľadom na zvyšujúcu sa úroveň vzdelania a účasť žien v pracovnom procese, spolu s predlžovaním ich veku dožitia v porovnaní s mužmi sú investičné rozhodnutia jednotlivcov, domácností a firiem stále častejšie vykonávané ženami (Jianakoplos a Bernasek, 1998). Ak sú ženy skutočne viac rizikovo averzné ako muži, bude to mať významný vplyv na rovnováhu investičných portfólií, úroveň bohatstva, cien aktív ako aj miery návratnosti.

Finančné rozhodnutia investorov nezávisia iba od výšky očakávaného zisku, ale aj od pravdepodobnosti nastania a výšky akejkoľvek straty. Tento článok si kladie za cieľ otestovať citlivosť ekonomických subjektov na pravdepodobnosť, a výšku potenciálnych strát v rozhodovaní sa za rizika.

Zamerali sme sa aj na dlhodobé investičné rozhodnutia a pri odpovedi na túto otázku sme boli inšpirovaní článkom Benartziho a Thaler (1995), ktorí sa snažia odpovedať na otázku: Prečo je equity prémia tak veľká, alebo prečo je niekto vôbec ochotný držať dlhopisy? Ich odpoveď je založená na dvoch pojmoch z psychológie rozhodovania: (1) averzia k strate - tendencia jednotlivcov byť viac citliví na zníženie úrovne ich blahobytu, než na jeho zvýšenie, zhrnutých v prospektovej teórii Kahnemana a Tverského (1979), a (2) mentálne účtovníctvo - implicitná metóda, ktorú jednotlivci používajú na vyhodnotenie a označenie finančných výsledkov - Kahneman a Tversky (1984), Thaler (1985). Krátkozraká averzia k strate sa týka zvyšovania averzie k strate v prípade, že informácie o investíciách sú založené na krátkych obdobiach hodnotenia.

Nasledujúca časť článku je štruktúrovaná nasledovne: V druhej časti opisujeme konštrukciu experimentu, ktorý sme použili a zozbierané údaje. V tretej časti prezentujeme výsledky a štvrtá časť uzatvára prácu.

2 Metodológia a dáta

Na odhalenie a skúmanie rizikových preferencií sme uskutočnili sériu kontrolovaných ekonomických experimentov s pomocou dotazníkov. Ekonomický laboratórny experiment sme uskutočnili na Ekonomickej univerzite v Bratislave. Dotazníky vyplnilo 67 subjektov; všetci boli študentmi inžinierskeho študijného programu Financie a experiment sme uskutočnili v rámci predmetu Experimentálna ekonómia. Rodová štruktúra študentov predmetu výrazne zvýhodňuje ženy (49) oproti mužským subjektom (18), táto štruktúra kopíruje štruktúru študentov programu Financie. Subjekty odpovedali na otázky anonymne a platby boli hypotetické (účasť študentov bola započítaná do konečného výsledku hodnotenia predmetu). Otázky uvedené v dotazníku sú predstavené v tabuľke č. 1.

Tabuľka 1: Prehľad otázok z dotazníka

Otázka č.1: Predstavte si, že máte na účte 1 000 € a musíte si vybrať jednu z nasledujúcich možností použitia týchto peňazí:

- a) 30% pravdepodobnosť straty 300 € a 70% pravdepodobnosť zisku 500 €
- b) 10% pravdepodobnosť straty 900 € a 90% pravdepodobnosť zisku 389 €
- c) Náhodný výber z možnosti a) alebo b) - nemám preferenciu

Otázka č.2: Predstavte si, že máte na účte 1 000 € a musíte si vybrať jednu z nasledujúcich možností:

- a) 30% pravdepodobnosť straty 300 € a 70% pravdepodobnosť zisku 500 €
- b) 10% pravdepodobnosť straty 900 € a 90% pravdepodobnosť zisku 389 €
- c) 100% pravdepodobnosť zisku 30 €

Otázka č.3: Predstavte si, že sa máte rozhodnúť medzi možnosťami a), b) a c). Vaše rozhodnutie bude platiť pre 15 nasledujúcich kôl a nemôžete ho zmeniť. Medzi jednotlivými losovaniami sa nedozviete výsledok predchádzajúceho rozhodnutia.

Predstavte si, že máte na účte 1 000 € a musíte si vybrať jednu z nasledujúcich možností:

- a) 30% pravdepodobnosť straty 300 € a 70% pravdepodobnosť zisku 500 €
- b) 10% pravdepodobnosť straty 900 € a 90% pravdepodobnosť zisku 389 €
- c) 100% pravdepodobnosť zisku 30 €

Po označení odpovede, otočte papier prázdnu stranou nahor a položte ho na opačnú stranu stola.

Subjekty odpovedali na otázky postupne a nemali dopredu informáciu o počte ani o postupnosti otázok. Poradie otázok bolo náhodné a pre jednotlivé subjekty sa menilo tak, aby sme zabránili efektu postupnosti.

Očakávané hodnoty pre možnosti a) a b) v každej otázke sú si rovné. Na základe Teórie očakávanej užitočnosti môžeme vypočítať:

$$EV_{a)} = 0,3 \times (-300) + 0,7 \times (500) = 260$$

$$EV_{b)} = 0,1 \times (-900) + 0,9 \times (389) = 260$$

Každý ekonomický subjekt by mal byť ľahostajný pri rozhodovaní medzi možnosťou a) a možnosťou b). Prospektová teória Kahnemana a Tverského dokázala, že do rozhodnutí tiež vstupujú psychologické faktory. Pri formulácii otázky číslo 1 sme predpokladali, že subjekt si zvolí možnosť a) alebo b) v závislosti na tom, aká je jeho averzia k riziku, teda či je viac ovplyvnený pravdepodobnosťou nastania výsledku (zisku alebo straty), alebo absolútnou úrovňou potenciálneho výnosu (zisku alebo straty). Pre subjekty, ktoré nemajú preferencie, sme v prvej otázke zaradili možnosť c), aby sme obmedzili vynútenú, resp. náhodnú voľbu subjektov a zvýšili tak vypovedaciu schopnosť výsledkov.

V druhej otázke sme nahradili voľbu pre ľahostajných účastníkov c) z prvej otázky garantovaným ziskom vo výške 30 €. Táto možnosť poskytuje výrazne nižšiu očakávanú hodnotu než sú EV možností a) a b), ale zároveň je bez rizika straty. Táto možnosť tiež robí rozhodnutia subjektov podľa nás reálnejšie, pretože ľudia často majú v reálnom živote na výber medzi finančnými produktmi, ktoré sú viac rizikové a majú vyššiu očakávanú hodnotu a možnosti, ktoré sú zaručené s oveľa nižšou očakávanou hodnotou. Suma vo výške 30 € bola stanovená arbitrárne tak, aby bola nižšia než očakávaná hodnota negarantovaných možností, a aby rozdiel medzi rizikovými možnosťami a zaručenou možnosťou bol dostatočne veľký na kompenzáciu záruky zisku.

3 Výsledky a diskusia

Dáta sa skladajú z 201 rozhodnutí (tri rozhodnutia urobené každým subjektom). Správanie sa subjektov je súhrnne zobrazené graficky v grafoch č. 1 a č. 2 a numericky zhrnuté v tabuľke č. 2. Podľa výsledkov uvedených v tabuľke č. 2 sa žiaden zo subjektov v našej vzorke nezvolil možnosť c) v otázke 1. Všetci zúčastnení študenti mali jasné preferencie a 54 z nich (viac ako 80%) sa rozhodlo pre možnosť a), ktorá má vyššiu pravdepodobnosť nastania straty a zároveň nižšiu výšku prípadnej straty.

Tabuľka 2: Rozhodnutia ekonomických subjektov

Možnosť	Otázka 1		Otázka 2		Otázka 3	
a)	54	80,6	39	58,21	46	68,66
b)	13	19,4	18	26,87	18	26,87
c)	0	0	10	14,93	3	4,48
Celkom	67	100 %	67	100 %	67	100 %

Zdroj: experimentálne dáta

V odpovedi na otázku 2 bol variant c) nahradený garantovaným ziskom vo výške 30 €, ale tento zisk je výrazne nižší zisk pri rizikových variantoch a), b), € 500 a € 389. V otázke č 2 sa síce väčšina subjektov rozhodla pre variant a), ale to bolo len 58,21% všetkých študentov. Pre možnosť c) sa rozhodlo 10 účastníkov. Zahrnutie bezpečnej možnosti paradoxne zvýšilo podiel študentov, ktorí si vybrali možnosť b), (možnosť s menšou pravdepodobnosťou straty, ale s vyššou absolútnou čiastkou straty). Tento trend bol výraznejší v podskupine mužov, ich podiel sa zdvojnásobil (z 22,22% v otázke 1 na 44,44% v otázke 2)

Z 10 subjektov, ktorí sa rozhodli pre možnosť c) v odpovedi na otázku 2, ôsmi preferovali možnosť a) v otázke 1 a dvaja z nich možnosť b). Teda väčšina jednotlivcov, ktorí sa rozhodli pre možnosť c) v odpovedi na otázku 2 si zvolili možnosť a) v otázke 1. Predpokladáme, že tieto subjekty sa nerozhodovali na základe pravdepodobnosti straty a v tomto ohľade považovali možnosť a) v otázke 1, za menej riskantnú.

Možnosť a) (30% pravdepodobnosť straty vo výške 300 € a 70% pravdepodobnosť zisku 500 €) je vnímaná ako menej riskantná, než variant b), a to aj napriek tomu, že očakávané hodnoty oboch možností sú rovnaké. Na tomto základe môžeme zhrnúť, že subjekty v tomto prípade sú viac citlivé na výšku potenciálnej straty a až následne berú do úvahy pravdepodobnosť jej nastania.

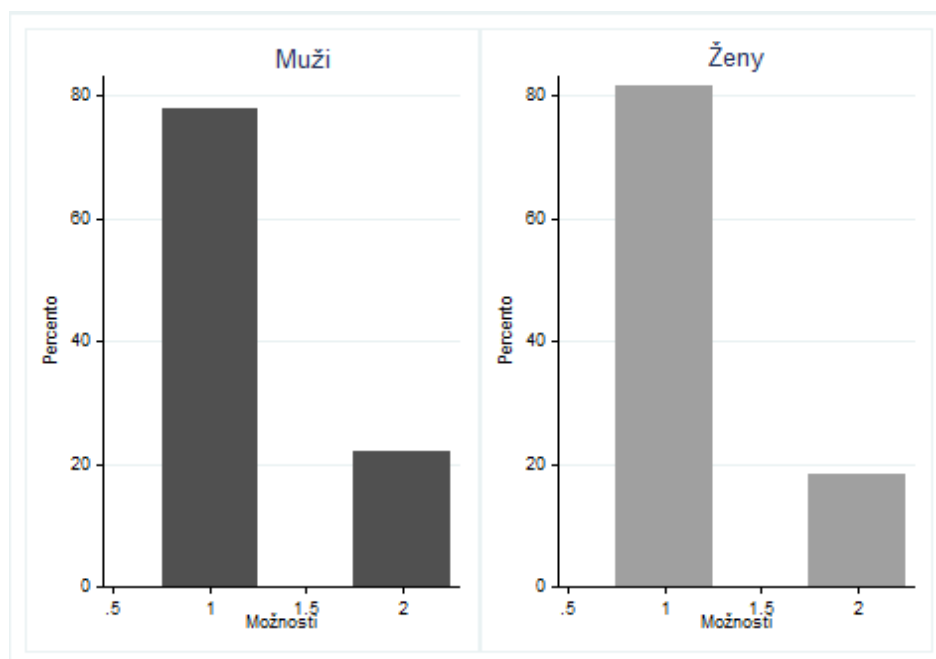
Tabuľka 3: Rozhodnutia mužov a žien

	Otázka 1			Otázka 2			Otázka 3		
	a)	b)	c)	a)	b)	c)	a)	b)	c)
Muži	14	4	0	9	8	1	11	6	1
Ženy	40	9	0	30	10	9	35	12	2
Total	54	13	0	39	18	10	46	18	3

Zdroj: experimentálne dáta

Výsledky uvedené v tabuľke 3 vyjadrujú, že rozdelenie rozhodnutí v odpovediach na otázku 1 medzi mužskou a ženskou časťou subjektov je podobné (pre možnosť a) sa rozhodlo o niečo viac žien (81,63%) ako mužov (77,78%) zo skúmanej vzorky).

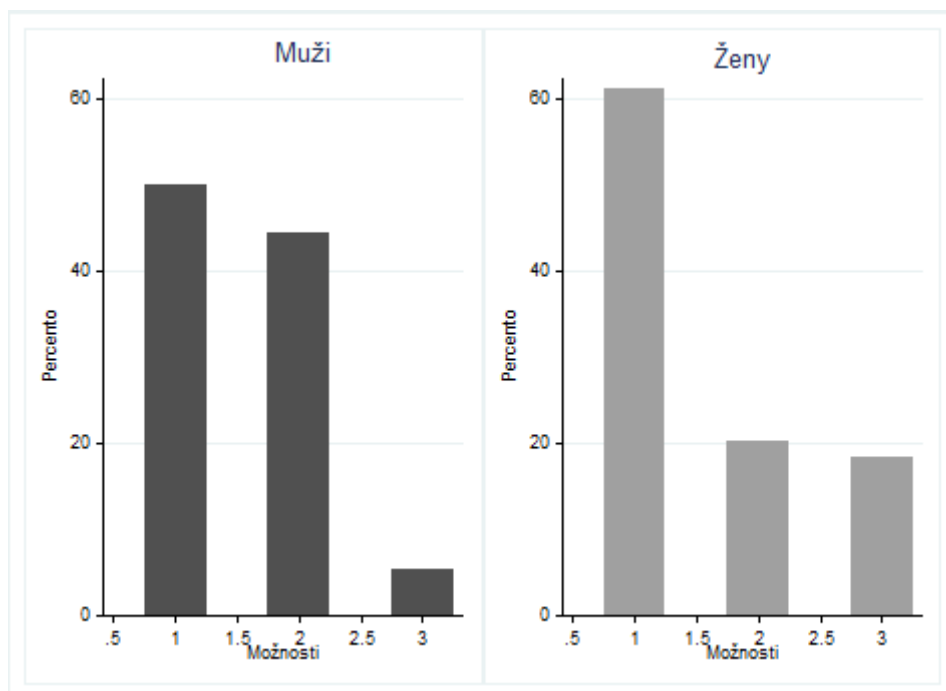
Graf 1: Rozdelenie rozhodnutí v Otázke 1



Zdroj: Dáta z experimentu; 1 = možnosť a) 2 = možnosť b) 3= možnosť c)

Porovnaním grafov č. 1 a 2 prichádzame k zaujímavému záveru, že kým z 9 žien, ktoré sa rozhodlo v otázke 2 pre možnosť c) sa 7 rozhodlo v otázke 1 pre možnosť a) a iba 2 pre možnosť b). Pri rozhodovaní mužov dochádzalo častejšie k zmene výberu možnosti v prospech zmeny z a) do b) (4 muži) oproti zmene z a) do c) (1 muž).

Graf 2: Rozdelenie rozhodnutí v Otázke 2



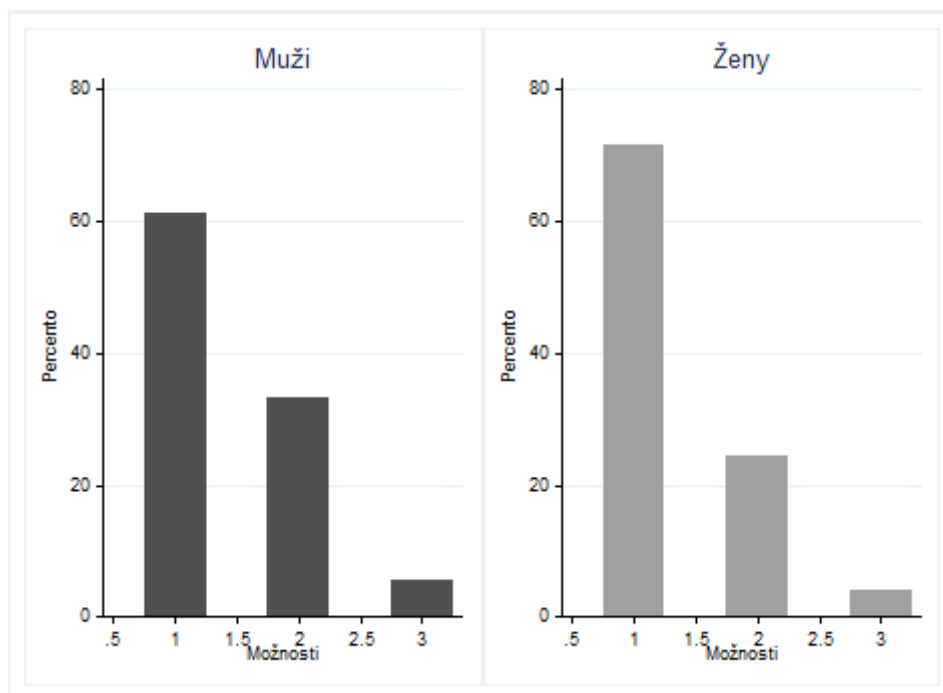
Zdroj: *Dáta z experimentu; 1 = možnosť a) 2 = možnosť b) 3= možnosť c)*

Výsledky za celú vzorku naznačujú, že existuje štatisticky významný vzťah medzi odpoveďou na Otázku 2 a Otázku 1 ($\chi^2(2) = 29,4$, $p = 0,000$; Fisherov test presnosti je 0,000). Na základe Cramerovho V môžeme zaradiť vzťah medzi rozhodnutiami v oboch otázkach ako veľmi silný (0,663 p -hodnota < 0,001). χ^2 neukazuje smer vzťahu; avšak na základe racionálne predikcie, že Q2 nasleduje Q1 môžeme predpokladať, že sa jedná o smer vzťahu.

Ďalšia analýza dát sa zamerala na rodové rozdiely ukazuje, že existuje štatisticky významný vzťah medzi odpoveďou na Otázku 2 a Otázku 1 medzi mužskými subjektmi ($\chi^2(2) = 6,43$, $p = 0,040$; Fisherov exaktný test = 0,041); ale výsledky nie sú tak silné ako pre celú vzorku. Na základe Cramerovho V pevnosť vzťahu medzi odpoveďami považujeme za silný (0,598, p -hodnota je 0,040). Výsledky za ženské subjekty preukázali silnú štatistickú významnosť ($\chi^2(2) = 24,619$, $p = 0,000$; Fisherov exaktný test = 0,000. Podľa Cramerovho V pevnosť vzťahu medzi odpoveďami je považovaná za dostatočne silnú (0,79 p -hodnota je 0,000).

Zavedenie dlhodobého časového horizontu v investičných rozhodnutiach je spojené s pojmom Myopickej ilúzie straty (myopický – z angl. krátkozraký). Príliš časté informácie o výsledkoch jednotlivých dlhodobých investícií vedú k nadhodnocovaniu vzniknutých krátkodobých strát alebo ziskov v neprospech takzvaného celkového pohľadu na dlhodobú investíciu. V uskutočnenom experimente sme dlhodobý charakter investičného rozhodnutia zvýraznili v inštrukciách: *“Vaše rozhodnutie bude platiť pre 15 nasledujúcich kôl a nemôžete ho zmeniť. Medzi jednotlivými losovaniami sa nedozviete výsledok predchádzajúceho rozhodnutia.”*. Zaujímalo nás, či zavedenie dlhšieho horizontu ovplyvní rozhodnutia subjektov oproti krátkodobému (jednorazové rozhodnutie) uvedeného v otázke č. 2. Výsledky z prijímaných rozhodnutí uvádzame v grafickom zobrazení v grafe č. 3.

Graf 3: Rozdelenie rozhodnutí v Otázke 3



Zdroj: *Dáta z experimentu; 1 = možnosť a) 2 = možnosť b) 3= možnosť c)*

Výsledky za celú vzorku naznačujú, že neexistuje štatisticky významný vzťah medzi odpoveďou na otázku 2 a otázkou 3 ($\chi^2(2) = 5,99$, $p = 0,199$; Fisherov test presnosti je 0,12). Aj na základe Cramerovho V môžeme zaradiť vzťah medzi rozhodnutiami v oboch otázkach ako mierny (0,2115). Ďalšiu analýzu dát sme zamerali na rodové rozdiely v rozhodnutiach v oboch otázkach a môžeme ju zhrnúť tak, že ani na úrovni rozhodnutí mužov a žien v skúmanej vzorke neexistuje štatisticky významný vzťah medzi rozhodnutiami v krátkodobej a dlhodobej forme investičného rozhodnutia. Vidíme však podstatnú zmenu v preferencii bezrizikovej možnosti c) v tretej otázke. Pri dlhodobom investičnom rozhodnutí sa menej subjektov rozhodlo preferovať istý výsledok (3 subjekty v otázke č. 3. oproti 10 subjektom v otázke č. 2.)

4 Záver

Turbulentné obdobie, ktoré v súčasnosti zaznamenávajú finančné trhy a je spôsobené krízovým vývojom od roku 2008 zvýšilo pozornosť odbornej i laickej verejnosti na mechanizmus prijímania investičných rozhodnutí tak v dlhodobom ako aj v krátkodobom horizonte (Lisý a kol., 2011, Šťahel, 2013). Finančné rozhodnutia investorov nezávisia iba od výšky očakávanej odmeny, a jej pravdepodobnosti nastania, ale aj na pravdepodobnosti a výške potenciálnej straty. Zvyšovanie úrovne vzdelania a účasti žien na trhu práce, spolu s predĺžením ich dĺžky dožitia spôsobilo, že investičné rozhodnutia jednotlivcov, domácností a firiem uskutočňujú stále častejšie ženy. Táto skutočnosť nás inšpirovala k analýze rodových rozdielov pri rozhodovaní sa za rizika. Na simuláciu prostredia z reálneho sveta sme vykonali sériu laboratórnych experimentov.

Vzhľadom na to, že v oboch rizikových alternatívach v vo všetkých troch otázkach bola očakávaná hodnota totožná, podľa Teórie očakávanej užitočnosti by si jednotlivé ekonomické subjekty mali zachovávať konzistenciu v odpovediach na otázky. Zozbierané výsledky však ukazujú, že subjekty svoje rozhodnutia menia. Hlbšia analýza tohto javu bola predmetom tohto článku. Existencia rodových rozdielov v ochote prijímať riziko bol dokumentovaný v rade vedeckých článkov, tak experimentálnych ako aj veľkoplôšných prieskumov. Výsledky väčšiny analýz nás nabádajú považovať ženy za viac rizikovo averzné, napr. Fehr-Duda a de Gennaro (2006), a že relatívna necitlivosť žien k

pravdepodobnosti nastania javu v kombinácii s pesimizmom, môže skutočne viesť k vyššej averzii k riziku.

Kým približne rovnaký podiel mužov a žien zo vzorky zmenil svoje rozhodnutie po pridaní bezrizikovej voľby, výsledky podporujú vyššiu úroveň rizikovej averzie medzi ženskou populáciou. Zavedenie možnosti bez rizika zvýšilo počet mužských subjektov rozhodujúcich sa pre možnosť b) v otázke 2. Ženy sa rozhodli zmeniť svoje rozhodnutie v otázke 2 v prospech bezpečnej možnosti prostredníctvom prechodu z možnosti s existujúcimi pravdepodobnosťami straty (7 z nich z možnosti a) a 2 z možnosti b)). Výsledky uskutočneného ekonomického experimentu ukazujú, že zavedenie investičnej príležitosti bez rizika zvyšuje atraktivitu možnosti s nižšou pravdepodobnosťou straty na strane jednej, ale na druhej strane to motivuje niektoré z rizikovo averzných subjektov na výber alternatívy bez rizika.

Literatúra

BENARTZI, S., THALER, R. H. Myopic Loss Aversion and the Equity Premium Puzzle. *The Quarterly Journal of Economics*, roč. 110, č. 1, 1995, s. 73-92.

BYRNES, J. P., MILLER, D. C., SCHAFFER, W. D Gender differences in risk taking: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, roč. 125, č. 3, 1999, s. 367-383.

CHARNESS, G., GNEEZY, U. Strong Evidence for Gender Differences in Risk Taking. *Journal of Economic Behavior & Organization*, roč. 83, č. 1, 2012, s. 50-58.

CROSON, R., GNEEZY, U. Gender Differences in Preferences. *Journal of Economic Literature*, roč. 47, č. 2, 2009, s. 448-474.

ECKEL, C. C., GROSSMAN, P. J. *Men, Women and Risk Aversion: Experimental Evidence*. In: Handbook of Experimental Economics Results, Elsevier, 2008, s. 1061-1073.

FEHR-DUDA, H., DE GENNARO, M. SCHUBERT, R. *Gender, Financial Risk, and Probability Weights, Theory and Decision*, roč. 60, č. 2-3, 2006, s. 283-313.

JIANAKOPOLOS, N. A., BERNASEK, A. Are Women More Risk Averse? *Economic Inquiry*, roč. 36, č. 4, 1998, s. 620-630.

KAHNEMAN, D., TVERSKY, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, roč. 47, č. 2, 1979, s. 263-291.

LEONARD, T., HSU, J. S. J. *Bayesian Methods*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

LISÝ, J. a kol. *Ekonomický rast a ekonomický cyklus: teoretické a praktické problémy*. Bratislava: Iura Edition, 2011.

PASTORAKOVA, E. a kol. Rodové rozdiely vo finančnom rozhodovaní v oblasti životného poistenia na Slovensku. *Ekonomický časopis*, roč. 61, č. 1, 2013, s. 82-100.

SŤAHEL, R. Global crisis and crisis of globalization. *European Journal of Transformation Studies*, roč. 1, č. 1., 2013, s. 92-107.

WILKINSON, N., KLAES, M. *An Introduction to Behavioral Economics*. Palgrave Macmillan, 2012.

Kontakt:

Ing. Jana Péliová, Ph.D.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
85235 Bratislava
Slovensko
E-mail: jana.peliova@euba.sk
www.euba.sk

Krátka informácia o autorke:

Jana Peliova, Ph.D. pracuje na katedre financií Národohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave. K jej hlavným vedeckým záujmom patria verejné financie, riadenie verejných financií a experimentálna ekonómia. Získala viacero ocenení a štipendií. V rámci výskumného pobytu financovaného Fulbright Commission pôsobila na ESI, Chapman University. V súčasnosti uskutočňuje výskumné aktivity v rámci projektu Vplyv regulácie trhu na rizikové rozhodnutia ekonomických subjektov s podporou agentúry VEGA Ministerstva školstva, vedy, kultúry a športu Slovenskej republiky.

COST MANAGEMENT IN A HEALTH CENTRE

ŘÍZENÍ NÁKLADŮ V CENTRU ZDRAVOTNÍ PÉČE

Roman KOTAPSKI

Biuro Rachunkowości Zarządcej MARINA Sp. z o.o. in Wrocław, Poland

Abstract: *The implementation of cost management system in health center in hospitals results in improved planning and control of its activities. The problems of cost management in a health center will be presented in this paper. They are related to identifying the cost of activities, taking into consideration particular medical practices and the necessary resources. A budget, plan of company accounts and reports from health centre activities are important elements of cost management. Legal acts related to health center's activities, in-house documents of hospitals, budgets, plans of company accounts play an important role in creating this system. This paper presents the problems of implementing the budgeting system in hospitals in Poland.*

Anotace: *Zavádění systému řízení nákladů v centrech zdravotní péče se projevuje pozitivně v rámci plánování a řízení dílčích činností v těchto centrech. Tento článek se zabývá problémy v oblasti řízení nákladů v centrech zdravotní péče (jedná se zejména o problémy týkající se odhadování nákladů jednotlivých činností). Klíčovými podklady pro řízení nákladů jsou zejména rozpočet organizace, soustava jejích účtů a finančních výkazů, avšak nelze opomenout ani relevantní právní předpisy či interní předpisy dané organizace. Následující příspěvek nastiňuje problémy spojené se zaváděním rozpočtových systémů v polských nemocnicích.*

Keywords: *health centre, hospital, budgeting system, cost management*

Klíčová slova: *centrum zdravotní péče, nemocnice, rozpočtový systém, řízení nákladů*

1 Introduction

Increasing competition in the healthcare market and the changing principles of contracting out healthcare services by NFZ [National Health Fund] have resulted in a growing interest in cost management systems for health centres. Such centres constitute a fundamental element of the

healthcare system in Poland. The implementation of a cost management system in health centres translates into the better planning and control of their activity and transparency of costs. Knowledge of the scope of activities of a health centre is essential for implementing cost management, budgeting and controlling. This implies distinguishing profit centres, identifying costs of the activity according to the sources of generating the costs and preparing and implementing the instruments of management accounting. These consist in a budget, profit and loss account and a plan of company accounts. Their proper implementation will allow to increase the credibility of information and data on the costs of activities of health centres¹.

The aim of this article is to present the costs of the activity of a health centre including specialist consultancies based within it, and the performance of other tasks, as well as the author's proposals for setting a budget and profit and loss account.

The study was based on the induction and deduction method. In the paper the author used legal acts regulating healthcare in Poland, in-house documents of hospitals, the conducted analyses of hospital information systems and plans of company accounts for hospitals. Analysis was conducted of the literature regarding budgeting, cost accounting and accounting related to the activities of the health sector subjects in Poland. We used our own hands-on experience in the construction of budgeting systems and the company accounts plans for the needs of hospital management. The author has presented his own proposal of solutions in this area based on their implementation in public hospitals.

2 Scope of activity of a health centre

The scope of activities of health centres is diversified. In general, they provide healthcare services, i.e. services aimed at maintaining good health, helping in emergencies, recovery and improvement of health, and other medical services related to the process of medical treatment (c.f. the Act of 2011). Basically we can distinguish primary health centres and specialist health centres. Their scope of activity also depends on the accepted model of business, whether they have an NFZ contract for the provision of healthcare services or will provide healthcare on a commercial basis only.

Health centres usually operate separate medical practices². Depending on their specialisation these can be: general practice, child healthcare, gynaecology and obstetrics, nursing and midwife services. There is also outpatients facility and vaccination service. This is an example of a small centre of primary healthcare providing basic medical services meeting basic demands of the recipients.

Another example can be a commercial health centre offering specialist medical advice in internal diseases, neurology, laryngology, gynaecology, allergology, neurosurgery, urology, orthopaedics, dermatology, child neurology, psychiatry and gastroenterology. It also offers USG, RTG, ECG, spirometric and audiometric tests, as well as specialist medical facilities. Another centre belonging to the same chain of healthcare centres provides a consulting service of specialists in medical care at work, laryngologist, ophthalmologist, neurologist and general practitioner.

A separate group comprises of specialist medical centres which are often a part of a hospital. Their main task is the continuation of medical treatment and the care of patients who have undergone treatment in the hospital so as to provide a continuity of patient care and to prevent illness. The doctors employed there usually work concurrently in both a specialist health centre and a hospital ward. This also allows to ensure the continuity of being treated by the same specialist. The

¹ The problems of informational credibility of cost accounting and the possibility of applying various models of cost accounting in healthcare subjects can be found in e.g. [KLUDACZ, 2014, pp. 39-60], [WARELIS, 2009, pp. 611-627].

² Based on the services offered in the websites of health centres.

range of medical practices in a specialist health centre is mostly related to the specialisation of the hospital, itself since the medical practitioners employed there can be used to perform a variety of tasks within the specialist medical centre run by that hospital. One of the specialist health centres affiliated to a regional hospital provides the following medical practices: surgical, neurological, urological, otolaryngological, dermatological, ophthalmological, cardiological, endocrinological and oncological. These practices can function due to the rational use of the hospital's resources, for example conducting specialist tests without the need to send the patients out to be tested elsewhere.

In the case of the functioning of regional health centres, the medical practices often perform additional tasks, for example healthcare in schools, services of a community nurse, night nurse and healthcare during festive holidays. These tasks stem from, on the one hand, the range of activities formally assumed by a health centre and the contract signed with NFZ, and on the other hand, from the activities undertaken together with various partners. For example this may apply to implementing a healthcare programme paid for by a province, commune or other bodies.

Dental care centres have become in practice completely separate independent dental surgeries. They operate as separate, independent private dental surgeries run by their owners. There are also stomatological clinics, which offer a wider range of healthcare services. They include dental surgeries, specialist medical facilities and consultancies, prosthetic and orthodontic practice. However, setting up and running such clinics generally require a greater financial outlay.

3 The essence of cost management

Any business activity is usually accompanied by bearing a cost (or more broadly – an expense). However the activity comes as an effect of a decision made earlier. Decisions are made based on the obtained information and data. The ability and effectiveness of the decisions made will depend on the quality and speed of the obtained information and data, which will impact on the level of the future costs incurred by the company. One of the tasks of cost accounting is conducting an appropriate assessment of the costs of the business activity in its various areas.

Without an appropriate assessment of the costs of the processes indispensable for providing healthcare services, their running costs and the costs of maintaining the resources one cannot even begin to talk of any cost management. Erroneous information at the start (for example the lack of an appropriate assessment of costs) will not guarantee and enable the correct evaluation of the situation, and thus making the correct decision. The level of knowledge about costs is a consequence of the results and quality of the assessment of costs, both those planned and those incurred in reality. Therefore information about the costs supplied to the users has to cover diverse aspects of information. Without this knowledge it will not be possible to ascertain, among others:

- the cost of target products and services,
- the prices of the services rendered,
- the cost of maintaining the infrastructure,
- the internal prices.

Yet this constitutes one of the most important areas of cost management³. Cost management can be defined as follows:

Cost management is a deliberate and conscious making of decisions, which lead to obtaining and maintaining the accepted level of costs in a company.

³ A wider theoretical consideration of the essence of cost management was presented in: [KOTAPSKI, 2003, pp. 28-43].

The fundamental **aims of cost management** are:

- learning the mechanism and reasons for creating costs,
 - lowering the level of the total and unit costs,
 - shaping a rational level of costs incurred in providing healthcare,
 - shaping the desired structure of costs.
- The creation of a cost management system in a health centre should begin with distinguishing the centres of responsibility, processes and places of generating costs. At the same time, conducting such a procedure allows to find out the reasons and mechanisms of generating the costs of a health centre and its individual practices. Without knowledge of the health centre costs it becomes difficult or even impossible to correctly manage its costs.

In a market economy, healthcare subjects, including health centres, cannot allow themselves for shaping freely the level of costs. The approved level of costs should be the result of:

- the rational use of the information, finance, material and human resources,
- the accepted philosophy of creating plans and budgets of costs,
- the technical condition of their own material resources (equipment and medical apparatus, infrastructure etc.),
- the accepted medical procedures,
- the accepted work organization of both the medical practices and the health centre as a whole.

The realisation of the assumed level of costs for a health centre requires knowledge of:

- the appropriacy of the costs of its activity,
- the mechanisms of generating its costs,
- the practicality of the known and tested procedures of assessing, documenting, grouping, clearing and calculating costs,
- the procedures of planning and controlling costs necessary for the activity of a health centre.

Not respecting these premises threatens the very existence of any company. Effective cost management and reaching the desired targets can be accomplished on the basis of the possessed (correctly defined) information resources, especially those received from the accounting system, and by choosing and implementing the appropriate tools for their management. In particular, cost management does not exist without the thoroughly executed cost accounting.

Cost management determined by the planning function is connected with the operative and strategic planning of costs on the basis of the undertaken obligations, intentions and drive for the target set by management. Effective cost management must be linked to preparing the appropriate procedures of planning and controlling costs. It is absolutely necessary to possess a database of the costs in various aspects of classification, which enables preparing projects of budgets, profit and loss account and the plan of company accounts.

4 Costs of activity of a health centre

The fundamental task of a health centre is provision of healthcare services. The realisation of these requires the availability of, among others, appropriate personnel i.e. specialist medical practitioners, nursing staff, as well as doctor's surgeries and equipment. In the case of a specialist medical practice, for example dental, gynecological or ophthalmic, they also have to be equipped with specialist facilities and medical apparatus. Every health centre must have the premises from

which to provide healthcare services, either its own or a rented space, adapted to the needs of the provision of healthcare services.

Therefore, costs involved in running a health centre can be differentiated into costs of individual medical practices, including the cost of employing doctors and nursing staff, the maintenance of doctors' surgeries and medical facilities, the maintenance of equipment and medical appliances, the registration of patients for appointments in the particular practice, and the cost of other human resources involved in the correct functioning of a health centre, its management and servicing. In cases where a medical centre occupies separate premises, its maintenance costs should also be included.

Costs of employing doctors and nursing staff refer to the specialists who can provide healthcare services. These costs include remuneration and the additional charges applied to it, such as medical examinations, professional training, work clothes, other staff benefits, professional literature, business trips e.g. related to training. Due to EU regulations regarding doctors' working time, many doctors provide their service in the form of their own business activity and issue invoices for the services rendered. Hence among the costs of employing a doctor in a health centre there may occur the cost of medical service (a contract) or a temporary contract with a doctor or nurse for the provision of a service, depending on the terms of their employment contract. These are popular methods of agreeing contracts between doctors and nursing staff, which are also somewhat determined by the specific labour law, and in particular the labour costs like charges for health and social insurance (ZUS) and the level of cost of generating revenue.

Costs of maintenance of doctors' consulting rooms, where patients are consulted. These cover fixtures and fittings of the consultation rooms (furniture, computers, couches, bed sheets, office stationery, sterilization of medical instruments, etc.), their maintenance and repair. Depending on the type of medical practice they should also include the cost of medicines, disposable medical products and equipment.

Costs of maintenance of surgeries constitute separate costs. Depending on the size of the health centre there may be one or more of them. They have the function of outpatients' care, such as taking samples for tests, blood tests, injections, change of dressings, vaccinations, etc. These costs relate to fixtures and fittings (furniture, computers, couches, bed sheets, office stationery, etc.). Surgeries are usually provided with specialist equipment and medical appliances. They also provide standard medication and disposable products (syringes, needles, etc.).

In the case of some health centres, there must also be additional medical equipment and appliances since a medical consultation can involve diagnostic tests during a visit, such as ophthalmological and gynecological. Therefore we must also distinguish costs of maintaining and using medical equipment and appliances. These include: amortisation, spare parts, laboratory services, maintenance, servicing costs and energy costs.

Some health centres also have specialist diagnostic centres, most typically RTG, USG and ECG. Hence we should also distinguish costs of diagnostic centres. These involve costs of maintaining the equipment and medical appliances and the cost of human resources such as radiologists and technicians. The cost of materials, which are needed to conduct tests such as contrast medium and disposable products, should also be included.

The activity of a health centre covers also includes the general costs of running it. These include the cost of registering patients' appointments, management and servicing the centre, and the maintenance of the premises and its area.

Patients undergo registration in a health centre, hence the incurred costs of patients registration. These include the labour costs of the reception staff, the provision of the appropriate hardware and software, data protection and office stationery. It is also necessary to provide a suitable place for storing patients' data since it is of a sensitive nature and subject to particular legal

protection, thus generating data protection costs. In many health centres patients have access to their own data, e.g. they may view their own test results. This is also connected with keeping and protecting data in the servers and other IT infrastructure, which involves its service and maintenance.

Just as any other entity – a health centre has to be managed and perform functions in the area of personnel and payroll, finance and accounting, and administration services. Depending on the size of the health centre and the approved individual solutions – it may consist of a few departments like HR, Finance and Accounts, etc. Their costs involve the employment of staff, equipment of the work stations such as hardware and software, office stationery, etc. In the case of smaller health centres these services are outsourced to accounting practices, which provide financial and accounting, and an HR service. If a health centre constitutes a part of a larger organization, for example a hospital, the latter provides the relevant service within its own activity.

A health centre may occupy a separate building. Hence it incurs costs of maintaining the building which include amortisation of the building, spare parts, the use of electric energy and heating, the costs of maintaining the network of installations (energy, electricity, etc.), maintenance services, renovation services, insurance, property tax, technical check-ups, etc. We can also distinguish the general costs of the health centre's activity, such as costs of maintaining its area, its safety and security and its marketing operations.

The presented system of costs of a health centre's activity has a significant influence on the construction of the economic information. This, in turn, translates into the construction of tools of its cost management, among which, in particular, a plan of company accounts and the budget of a health centre, as well as a profit and loss account of a health centre. This will depend to a large extent on the information needs of the management of a health centre, as well as on their awareness and knowledge of the mechanisms and reasons for generating costs of a health centre and its individual medical practices.

5 Cost management tools in a district health centre

Among several tools of cost management in a health centre we can name in particular a budget, income statement and a company plan of accounts. These three tools allow, in a significant way, for planning and controlling the revenue and costs of the activity, and as such have to be appropriately constructed. First of all, management have to outline precisely the range of necessary information they would like to obtain. Without such information it is difficult to construct effective cost management tools.

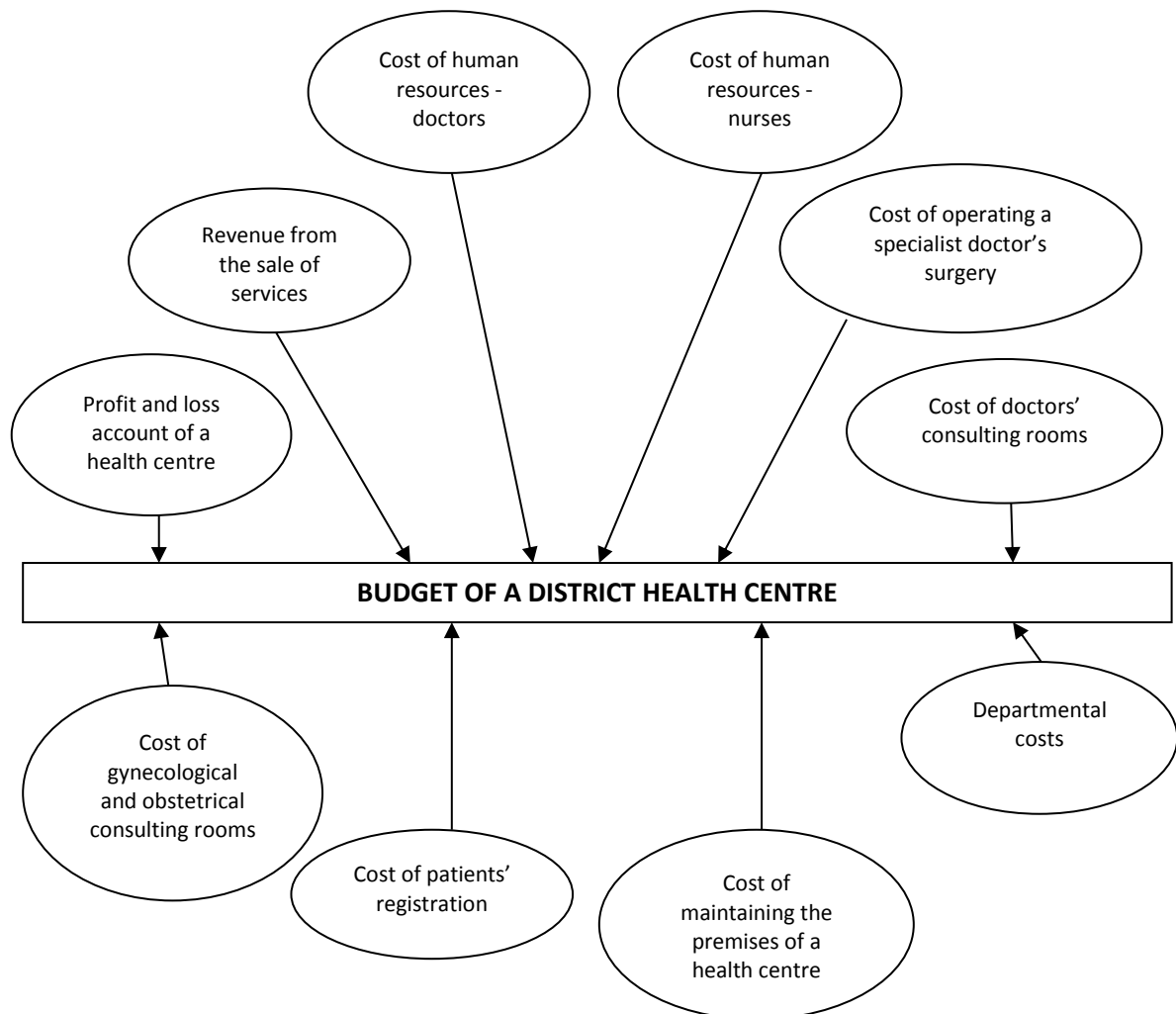
The preparation and realisation of a budget has to have defined aims. The basic aims of budgeting in a district health centre are:

- planning the use of technical, material, human and financial resources indispensable for the realisation of the set tasks,
- planning the revenue and costs of a health centre's activity,
- verifying the structure of patients, involving the operating medical practices,
- availing the knowledge of the level of costs at the stage of planning and not at the point of incurring costs,
- knowing the costs of medical procedure,
- facilitating the negotiation of prices of services with NFZ,
- rational management of a health centre's resources,
- ensuring the coordination of health centre's activities,
- controlling costs.

Preparing a budget allows for the transparency of the costs incurred and, what is more important, presenting the results of the activity of both the individual practices and the health centre as a whole. This includes the costs of single organisational units like a specialist practice and the cost generating centres which regard the health centre as a whole.

The budget of a health centre firstly has to include the types of revenue obtained by a health centre and secondly, the relevant cost-generating centres from the viewpoint of managing a health centre. Another element of a budget must be the indispensable resources used to perform tasks. Figure 1 presents an example of a budget of a district health centre.

Figure 1: Diagram of the budget of a district health centre



Source: own elaboration based on the budget of a district health centre; with permission of BRZ MARINA

The basis for preparing a budget was establishing the processes and relevant cost-generating centres within a health centre. The basic processes are:

- treatment of patients,
- maintenance of human resources – doctors and nurses,
- maintenance of doctors' consulting rooms, surgeries and specialist facilities,
- registration of patients,
- management and administration of a health centre,
- maintenance of the premises.

Following the conducted above breakdown, the relevant cost-generating areas (Figure1) were distinguished. The revenue of a district health centre is generated by providing healthcare services by individual specialist practices. Profit and loss account of a health centre, including the cost-generating areas is presented in Table 1. Profit and loss account constitutes an element of a health centre's budget.

Table 1: Profit and loss account of a district health centre

No.	Name of item	1st quarter	2nd quarter	3rd quarter	4th quarter	Total net zł
-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-	-7-
1.	Revenue from the sale of services					
2.	Cost of human resources - doctors					
3.	Cost of human resources - nurses					
4.	Cost of doctors' consulting rooms					
5.	Cost of operating doctors' surgeries					
6.	Cost of operating gynaecological and obstetrical consultation room					
7.	Cost of patients' registration					
8.	Cost of maintaining the premises					
9.	Departmental costs					
10.	Result for the health centre's activity					
11.	<i>Result incrementally</i>					

Source: own elaboration based on a budget of a district health centre; with permission of BRZ MARINA

The presented system of a health centre profit and loss account allows for planning and controlling the results of a health centre's activity. The inclusion of relevant cost-generating areas in profit and loss account enables the management to monitor the activity. A further addition to this account is the profit and loss account from the point of a specialist practice and the services rendered⁴.

Within a district health center there are the following practices: general, child healthcare, mental health, gynaecology and obstetrics, as well as night and holiday nursing care, and school medical care. However, to perform tasks related to the latter a separate budget is created from which the related revenue and costs are transferred to a profit and loss account of a district health centre. A budget for school medical care has a different system, hence a decision was taken to create a task budget. Profit and loss account from the point of specialist practices and tasks presents the results of individual specialist practices and cost-generating areas regarding a health center as a whole.

The whole cost management system is complemented by a plan of company accounts, basically Set 5 *Costs according to type of activity* and Set 7 *Revenue and costs involved in generating*. The system of accounts in the financial and accounting system is compatible with the system presented in the budget of a district health centre. This allows for an easy assessment of the budget's realisation. Ultimately, within the implemented IT system of class BI, the reports on realising the health centre's budget and its results, including specialist practice and its tasks will be generated automatically. Currently a spreadsheet is used to prepare a budget for a health centre and its realisation.

⁴ Other examples of solutions for profit and loss account for a specialist health center can be found in [Bryła, 2013, pp. 110].

An instruction⁵ on creating a budget for a health centre is an element of a budgeting system. It includes a description of particular forms for a budget. There is also a definition and description of a scope of the particular groups of costs and the principles of planning them in a budget, as well as examples of costs within the specific groups. The instruction includes formal requirements such as: who prepares a budget, who audits it, who approves it, the dates of preparing and approving a budget. A commentary/instruction for a plan of company accounts describes the range of documented costs, the principles of creating analytical accounts within a synthetic account, correspondence with the opposite accounts.

These documents are significant from the viewpoint of creating information. Lack of homogenous documentation brings about errors in the preparation of a budget, as well as errors in the account assignment of accounting evidence. In consequence, the information value of such data is lower, and sometimes even worthless. Also due to such preparation of the documents, the information costs are lower since the staff do not waste time to agree what should be the 'content' of costs in the health centre budget, or where to enter a given item.

6 Summary

Managing a health centre requires on the one hand both skills and art, and on the other, providing the appropriate tools of management accounting which enable decision-making. The knowledge of the mechanisms and reasons for generating costs is an indispensable condition for planning and controlling the company results. This is linked with distinguishing relevant cost-generating areas related to the performed processes and tasks which enable the provision of healthcare services.

The author's solution presented here is based on hospitals' own implementation. Its main goal is to provide managerial staff with an effective tool for the management of a health centre. The presented system of a budget and profit and loss account are clear and allow management an opportunity for planning and controlling service activity from the point of a specialist practice, of the services performed and of cost-generating areas. Finally, the division of costs presented in a budget will enable the precise calculation of costs of individual healthcare services.

Bibliography

BRYŁA, A. *Wykorzystanie rachunku kosztów zmiennych w zarządzaniu przychodnią specjalistyczną*. In: Finansowe i ekologiczne aspekty działalności gospodarczej. Kraków: Wyd. AGH, 2013.

JĘDRZEJAS B. Instrukcja budżetowa jako istotne narzędzie wdrożenia i standaryzacji procedur budżetowania w ZOZ. *Zeszyty naukowe*, no. 245. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2009.

KLUDACZ, M. Zasady i etapy rachunku kosztów działań w angielskich szpitalach na potrzeby wyceny świadczeń zdrowotnych. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, vol. 76 (132). Warszawa: Wyd. SKWP, 2014.

KOTAPSKI, R. *Budżetowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlano-montażowym*. Wrocław: Wydawnictwo MARINA, 2014.

⁵ More on creating budget instruction in e.g. [Jędrzej, 2009, pp. 133-148], [Kotapski, 2014, pp. 314-325], [Talarska, 2011, pp. 136-143].

KOTAPSKI, R. Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa – aspekty teoretyczne. *Finanse i Bankowość*, no. 11; *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej*, no. 972. Wrocław: Wyd. AE, 2003.

TALARSKA, M. Pojęcie instrukcji budżetowej i instrukcji sporządzenia budżetu w systemie budżetowania w szpitalach publicznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no. 188. Wrocław, 2011.

Ustawa z dnia 15. kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej Dz.U. 2011, no. 112, poz. 654.

WARELIS, A. *Wiarygodność informacyjna rachunku kosztów w zakładzie opieki zdrowotnej*. In: *Problemy współczesnej rachunkowości* Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej. Warszawa, 2009.

Contact:

Roman Kotapski Ph.D., Eng.
Biuro Rachunkowości Zarządczej MARINA
Ul. Zimowa 14/1
530 18 Wrocław
Poland
E-mail: emarina@republika.pl
www.brz-marina.pl

Brief information about the author:

Roman Kotapski, Ph.D., Eng. – a graduate of the Faculty of Electronics of Wrocław University of Technology and the Faculty of Management and Informatics of the Wrocław University of Economics in Wrocław. Chairman of the board of MARINA Sp. z o.o. in Wrocław (Poland). The main area of research – implementation of systems related to cost accounting, management accounting, budgeting and controlling in corporations. He runs training courses for managers and is the author of over 180 publications.

Roman Kotapski, Ph.D., Eng. je absolventem Fakulty elektrotechniky Polytechnické univerzity a Fakulty managementu a informatiky Ekonomické univerzity ve Wroclawi a působí rovněž jako předseda představenstva wroclavské organizace MARINA Sp. z o.o. V rámci vědecké činnosti se zaměřuje na zavádění systémů nákladového a manažerského účetnictví, rozpočtování a controlling. Je tutorem manažerských vzdělávacích kurzů a publikoval více než 180 odborných článků.

DIFFERENCE BETWEEN INFORMATION MANAGEMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: REVIEW OF LITERATURE

ODLIŠNOSTI MEZI ŘÍZENÍM INFORMACÍ A ŘÍZENÍM ZNALOSTÍ: PŘEHLED LITERATURY

Michal KRČÁL

Masaryk University, Faculty of Economics and Administration, Department of Corporate Economics

Abstract: *The goal of this research is to analyse current research that deals with difference between information management and knowledge management. During past research regarding knowledge management, differences in using terms information management and knowledge management were observed. Various authors have different perception of these terms, and this fact results in problems with interpretation of knowledge management research. Therefore, this article presents further investigation of this phenomenon. Two types of articles were used in literature review: empirical studies focused directly on difference between information management and knowledge management, and recent studies focused on defining knowledge management. Because of small number of studies, no rigorous approach to text analysis was used. Academicians and practitioners are using terms information management and knowledge management interchangeably, which was confirmed by empirical studies focused on perception of differences between information management and knowledge management. The outcome of this research is recommendation for further research in the form of research questions that will be further operationalised in ongoing research.*

Anotace: *Cílem tohoto výzkumu je provést analýzu dostupných zdrojů pojednávajících o problematice odlišností mezi řízením informací a řízením znalostí. V minulosti docházelo mnohdy k nejasnostem v užívání těchto dvou termínů. V tomto článku proto autor uvádí hlubší analýzu tohoto jevu, přičemž se opírá jednak o empirické studie věnované zkoumání rozdílů mezi jmenovanými termíny, jednak také o novodobé studie, které blíže vymezují pojem řízení znalostí. Vzhledem k malému počtu dostupných zdrojů autor nepoužívá žádný zevrubný postup při jejich analýze. Jak dokládají již výše zmíněné empirické studie, jak akademici, tak i odborníci z praxe běžně tyto dva termíny zaměňují. Výstupem výzkumu je formulace doporučení a problematiky pro další bádání v této oblasti.*

Keywords: *Knowledge management, information management, differences, definition, review*

Grant affiliation: This study was conducted as a part of the research project MUNI/A/0814/2013 supported as Student Projects' Support Grant (Specific Research) by the Masaryk University.

1 Introduction

Lots of Knowledge Management (KM) studies were conducted in the recent years. However, the questions, whether KM exists (or is possible) and how it differs from Information Management (IM), have not been answered satisfactorily. Although the first mentions about KM are from mid 1980s¹, the existence of KM is disputable because some authors claim that KM is impossible due to the nature of tacit knowledge. Nevertheless, interest in this discipline is increasing² throughout its history, dating back to early 1990s³.

Besides the matter of (non)existence of KM, the overlap with Information Management (IM) causes problems of clarity⁴. This study follows a finding revealed during conducting a different study⁵ that was aimed on using KM in Waste Management field. During the previous study, misuse and misinterpretation of terms data, information and knowledge were used. This was confirmed in practice by study from Lopes and Morais⁶ and by study from Kruger and Johnson⁷, and in academia by Fotache⁸. Misuse and misinterpretation had negative impact on analysis in the previous study and can also have for the whole KM field. Therefore, the purpose of this study is to find other studies that deal with the phenomenon of differences between IM and KM, and make conclusion for ongoing research.

As this study is intended as proposal for future research, the rest of this article is organized as follows. Next chapter describes the procedure of identifying articles that were used for reviewing. Third chapter presents results of literature review. The fourth chapter proposes the design of ongoing research. The last chapter discusses the results of this study.

2 Methodology

Snowball sampling technique was used for identifying relevant articles for content analysis. Keywords search queries had been proved as ineffective for such specific topic. Query "information management" AND "knowledge management" AND ("difference" OR "relationship") in SCOPUS, WOS

¹ BOUTHILLIER, F., SHEARER, K. Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective.

² GU, Y. Information management or knowledge management? An informetric view of the dynamics of Academia.

³ SERENKO, A. Meta-analysis of scientometric research of knowledge management: discovering the identity of the discipline.

⁴ LOPES, F., MORAIS, P. Information Management and Knowledge Management: Are Portuguese Organizations Feeling the Difference?, pp. 623.

⁵ KRČÁL, M., REŠLOVÁ, M. Knowledge management and waste management: current state and implications for future research.

⁶ LOPES, MORAIS, Information Management and Knowledge Management.

⁷ KRUGER, C.J., JOHNSON, R. D. Information management as an enabler of knowledge management maturity: A South African perspective.

⁸ FOTACHE, G. Comparative Study Regarding Information Management and Knowledge Management.

and EBSCO databases did not yield many results, therefore references of articles from previous research and randomly found articles in databases were used to identify other relevant articles. Based on reviewed literature, research questions were formulated and commented together with the description of the research sample and data gathering and analysis techniques.

3 Differences between Information Management and Knowledge Management

This chapter consists of short definitions and descriptions of IM and KM. It also describes and comments the findings about the differences between these two management approaches.

3.1 Information Management

Lopes and Morais provide the usual perception of IM, according to them defined as a *practice that aims to increase organizational effectiveness by providing timely information of value, i.e. quality, quantity and therefore usefulness*⁹. Another definition is from Dogan et al.: *Organize, manage and use information to promote efficiency and improved performance*¹⁰. Fotache concludes¹¹ that *the fundamental objective of IM is ensemble methods and techniques of processing information resources of an organization and their strategic use to ensure competitive position on the market*. The core of IM is information technologies, because the success of IM initiatives is related to proper use of them¹². Therefore technology is the main focus of IM.

3.2 Knowledge Management

In 2002, Hlupic et al¹³ were able to identify 18 different definitions of KM. Not much has changed since that time, but efforts towards unification of this term were made. Dogan et al¹⁴ introduce the most general definition of KM: *manage organization's resources to get advantage*. The authors are right in using resources instead of knowledge, because managing knowledge is not enough. In the learning process, appropriate environment for knowledge creation is necessary¹⁵, and this involves human resources management, organizational culture and financial resources. Knowledge management increasingly involves information technologies and automation, and is becoming more dependent on them¹⁶, however, it is and must be human centric, because humans are in possession of tacit knowledge. Therefore, the term KM should not be used if it is "only" information technology development project¹⁷.

⁹ LOPES, MORAIS, Information Management and Knowledge Management, pp. 624.

¹⁰ DOGAN, H., HENSHAW, M.J., RAGSDELL, G. The Risk of Information Management Without Knowledge Management: A Case Study.

¹¹ FOTACHE, Comparative Study Regarding Information Management and Knowledge Management, pp. 68.

¹² LOPES, MORAIS, Information Management and Knowledge Management, pp. 624.

¹³ HLUPIC, V., POULOUDI, A., RZEVSKI, G. Towards an integrated approach to knowledge management: "hard", "soft" and "abstract" issues.

¹⁴ DOGAN, HENSHAW, RAGSDELL, The Risk of Information Management Without Knowledge Management.

¹⁵ LOPES, MORAIS, Information Management and Knowledge Management, pp. 624.

¹⁶ FOTACHE, Comparative Study Regarding Information Management and Knowledge Management, pp. 66.

¹⁷ TERRA, J. C. C., GORDON, C. *Realizing the Promise of Corporate Portals: Leveraging Knowledge for Business Success*.

3.3 Differences

The content of the two previous subchapters confirms the attitude of Fotache towards difference between IM and KM, because the definition of information (and thus IM) tends to be more uniform and less complex than defining knowledge (and thus KM)¹⁸. Although there were attempts to clarify the difference¹⁹, the problem is not satisfactorily solved. The reason is the cycle of transferring data into information and information into knowledge²⁰. During this process (cycle), some confusions can be generated due to blurred borders between these three concepts. The study conducted by Kruger and Johnson²¹ revealed that confusion regarding the difference between ICT, IM and KM is present and almost 22% of respondents regard ICT as KM, while almost 31% of respondents regard IM as KM.

Another difference between IM and KM is in their maturity. KM is relatively new discipline that has emerged at the end of 1980s. However, this does not mean that no KM initiatives were implemented before, but they were either IM initiatives, or they were not called KM initiatives.

The difference in terms of ICT support for processes is crucial for understanding the difference between IM and KM. As was stated in chapter 3.1, technology is main focus of IM however, KM is people centric approach. Possible confusions and overlaps in the manner of ICT can be caused by the fact that KM is increasingly dependent on support from ICT²².

4 Proposal for future research

According to previous studies analysed in previous chapter, the research aimed at understanding the difference between IM and KM in Czech environment should focus on following categories: definitions, processes, information support, structure, projects. The future research should cover the following questions. Their design was made accordingly to some studies analysed in literature review²³.

- How is IM and KM defined and interpreted by organizations?
- Which processes in IM and KM are developed by organizations?
- How are these processes supported by ICT?
- How the typical IM and KM project looks like?
- Who is responsible for IM and KM projects?
- What are differences between IM and KM and what overlaps between these two approaches exist?

As the IM initiatives and frequently supervised by Chief Information Officer (CIO), this role in an organization will be crucial as a target population for survey. CIOs are also sometimes responsible for KM initiatives usually from technological perspective. From organizational learning perspective head of Human Resources department are involved, therefore, they will be also targeted by research. Their involvement in IM and KM should be compared.

¹⁸ FOTACHE, Comparative Study Regarding Information Management and Knowledge Management, pp. 64.

¹⁹ AL-HAWAMDEH, S. Knowledge management: re-thinking information management and facing the challenge of managing tacit knowledge.

²⁰ KRUGER, JOHNSON, Information management as an enabler of knowledge management maturity, pp. 58.

²¹ KRUGER, JOHNSON, Information management as an enabler of knowledge management maturity, pp. 64.

²² FOTACHE, Comparative Study Regarding Information Management and Knowledge Management, pp. 66.

²³ LOPES, MORAIS, Information Management and Knowledge Management; FOTACHE, Comparative Study Regarding Information Management and Knowledge Management; BOUTHILLIER, SHEARER, Understanding knowledge management and information management.

5 Conclusion

In this article, studies targeted on differences between IM and KM were identified and analysed. They were used to formulate questions for ongoing research of this topic in Czech organizations. The future research could solve the problem of misuse and misinterpretation of terms Information Management and Knowledge Management by clarifying their differences and overlaps.

Bibliography:

BOUTHILLIER, F., SHEARER, K. Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective. *Information Research*, vol. 8, no. 1, 2002. ISSN 13681613.

DOGAN, H., HENSHAW, M. J., RAGSDELL, G. The Risk of Information Management Without Knowledge Management: A Case Study. *Journal of Information & Knowledge Management* [online]. 2011, vol. 10, no. 4., pp. 393-408. ISSN 02196492.

FOTACHE, G. Comparative Study Regarding Information Management and Knowledge Management. *Economy Transdisciplinarity Cognition* [online]. 2013, vol. 16, no. 2., pp. 63-70. ISSN 14545675.

GU, Y. Information management or knowledge management? An informetric view of the dynamics of Academia. *Scientometrics*, 2004, vol. 61, no. 3, pp. 285. ISSN 01389130.

AL-HAWAMDEH, S. Knowledge management: re-thinking information management and facing the challenge of managing tacit knowledge. *Information Research*, 2002, vol. 8, no. 1.

HLUPIC, V., POULOU DI, A., RZEVSKI, G. Towards an integrated approach to knowledge management: "hard", "soft" and "abstract" issues. *Knowledge and Process Management*, 2002, vol. 9, no. 2., pp. 90-102. ISSN 1099-1441.

KRČÁL, M., REŠLOVÁ, M. Knowledge management and waste management: current state and implications for future research. *IFKAD: Knowledge and Management Models for Sustainable Growth*, 2014, pp. 656-676. ISBN 978-88-96687-04-8.

KRUGER, C. J., JOHNSON, Roy D. Information management as an enabler of knowledge management maturity: A South African perspective. *International Journal of Information Management*, 2010, vol. 30, no. 1., pp. 57-67. ISSN 0268-4012.

LOPES, F., MORAIS, P. *Information Management and Knowledge Management: Are Portuguese Organizations Feeling the Difference?* In: Proceedings of the European Conference on Knowledge Management. 2010. pp. 623-629.

SERENKO, A. Meta-analysis of scientometric research of knowledge management: discovering the identity of the discipline. *Journal of Knowledge Management*, 2013, vol. 17, no. 5., pp. 773-812. ISSN 1367-3270.

TERRA, J. C. C., GORDON, C. *Realizing the Promise of Corporate Portals: Leveraging Knowledge for Business Success*. [s.l.]: Routledge, 2003. ISBN 9780750675932.

Contact:

Ing. Mgr. Michal Krčál
Faculty of Economics and Administration, Masaryk University
Lipová 41a
60200 Brno
Czech Republic
E-mail: michal.krcal@mail.muni.cz

Brief information about the author:

Author is studying and teaching at Department of Corporate Economics at the Faculty of Economics and Administration at Masaryk University. He is currently finishing his doctoral thesis aimed at intangible benefits of Enterprise Information Portals. His other research interests include Knowledge Management, User satisfaction with ICT and Business Process Management.

Autor studuje a působí na Katedře podnikového hospodářství Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně. V současnosti dokončuje disertační práci na téma nehmotné benefity firemních informačních portálů. Mezi jeho další oblasti zájmu patří řízení znalostí, uživatelská spokojenost s využíváním informačních a komunikačních technologií a oblast procesního řízení.

E-LEARNINGOVÉ MATERIÁLY V NABÍDCE TECHNICKÉ VYSOKÉ ŠKOLY

E –LEARNING DOCUMENTS OFFERED BY TECHNICAL COLLEGE

Marek BOTEK

Vysoká škola chemicko-technologická v Praze

Anotace: Záměrem tohoto příspěvku je přiblížit, co se objevuje pod termínem e-learning. Je zaměřený zejména na tzv. e-learningové materiály, které jsou často pro moderní distanční vzdělávání nevhodné. Výzkum zahrnuje data ze všech čtyř fakult Vysoké školy chemicko-technologické v Praze, tj. 1 110 sledovaných předmětů. Pro zjištění podílu moderních e-learningových materiálů je použita základní statistika. Závěry ukazují, že mezi podklady pro e-learning existují značné rozdíly. Některé jsou připravované speciálně pro tuto formu vzdělávání, ale naprostá většina je pouze pomůckou pro samostudium studentů. Tato zjištění mohou být k prospěchu i zadavatelům firemního vzdělávání, kteří by měli rozlišovat mezi e-learningem přátelským ke studentům a tím, který je pouhou pomůckou pro jejich samostudium. Přínos tohoto příspěvku spočívá v tom, že zatímco mnoho studií již sledovalo zkušenosti a spokojenost s e-learningem, nezabývaly se tím, o jakou formu tohoto typu vzdělávání šlo.

Abstract: *Objective - The purpose of this paper is to shed light on usage of e-learning. It is especially focused on e-learning materials, which are very often inadequate for modern e-learning. Methodology - A survey collected data from all four Faculties of Institute of Chemical Technology Prague, it costs 1 110 subjects. Elementary statistics is used to find out a share of modern e-learning materials. Findings – Findings suggest that there exist differences amongst e-learning materials. Some of them are specifically prepared for e-learning purposes, but mostly they are only aids for students' self-education. Practical implication – Companies should distinguish between e-learning friendly to students and the one, which is only an aid to self-education and testing. Originality– There has been much researches about the experiences and satisfaction with e-learning. The focus on the ground of e-learning has been neglected and these are explored in this paper.*

Klíčová slova: e-learning, efektivita, tvorba znalostí, e-learningové materiály, vysoká škola.

Keywords: e-learning, effectiveness, producing knowledge, e-learning materials, university.

1 Úvod

Moderní technologie se v současnosti již uplatňují téměř všude a lze je s úspěchem použít nejenom pro sdílení informací, ale i v oblasti vzdělávání. Vycházejí z definice, že znalost je informace či dovednost, kterou jedinec umí efektivně použít¹²³, lze s využitím moderních technologií cílit nejenom na vědomosti, ale i znalosti. Dokonce i tradiční školské vzdělávání, které bylo vždy orientované zejména na poskytování informací, je alespoň na terciární úrovni stále více znalostně zaměřené. Vysokoškolské přednášky sice pořád existují a představují jádro výuky, ale obvykle jsou doplňované příklady z praxe. Praktické aplikace jsou pak mnohem více zastoupené v cvičeních a zejména pak v laboratořích a na seminářích. Pro pedagogy to však mnohdy představuje změnit dosavadní styl výuky⁴.

Zvláště na technických vysokých školách je běžné, že si studenti v rámci laboratoří vyzkoušejí konkrétní technologii, přístroj, software či např. metodu pro stanovení obsahu účinné látky ve směsi. Nové přístupy však lze aplikovat také např. při přípravě projektových manažerů⁵. Ovšem i přes zajímavost a potřebnost výuky klesá v současnosti počet studentů, kteří přednášky a cvičení aktivně navštěvují⁶⁷⁸. Účast na výuce sice může zvýšit povinná docházka nebo např. zavedení pravidelných krátkých testů v úvodu hodiny⁹, ale vzhledem k vytíženosti současných studentů mimoškolními aktivitami, a to zejména pracovními¹⁰¹¹, je pravděpodobné, že je třeba se poohlédnout po možnostech, jak zpřístupnit výuku distančním způsobem. Laboratoře bude samozřejmě nutné navštěvovat pořád, ale předměty spíše přednáškového typu by mělo být možné nahradit kvalitním e-learningovým kurzem. Studenti si budou moci zvolit dobu studia, opakovaně se vracet k obtížným částem a naopak známé informace přeskakovat. V případě dobře připraveného e-learningového kurzu by mělo být možné touto formou realizovat i některá cvičení. Otázkou ale zůstává, zda školy takto připravené e-learningové materiály mají.

V tomto příspěvku bude nejprve představena problematika e-learningu a následně se zaměří na zjištění, jaké materiály jsou studentům „trvale“ k dispozici nad rámec jejich vlastních poznámek z přednášek a cvičení. S využitím analýzy dostupných materiálů na Vysoké škole chemicko-technologické v Praze bude ověřeno, zda se jedná o vhodné a dostatečné pomůcky pro samostudium. Pozornost bude zaměřena zejména na dostupnost materiálů (s výjimkou doporučené základní a doplňkové literatury), jejich množství a vstřícnost k uživateli. V závěru budou uvedeny limity tohoto výzkumu a možné implikace do praxe, tj. do vzdělávání pracovníků.

2 Literární přehled

Existuje řada pohledů na to, co je e-learning. Od jednoduché - elektronické učení se prostřednictvím intranetu a internetu¹², přes vzdělávání podporované moderními technologiemi a realizované prostřednictvím intra či internetu¹³¹⁴ až po aplikace moderních technologií a internetu

¹ TRUNEČEK, 2004

² COLLISON, PARCEL, 2005

³ WU et al., 2013

⁴ MACÁK et al., 2011

⁵ ŠVIRÁKOVÁ, 2014

⁶ MARBURGER, 2001

⁷ COHN, JOHNSON, 2006

⁸ KOSTELNÍKOVÁ, 2010

⁹ BOTEK, 2013

¹⁰ McINNIS, 2002

¹¹ BABCOCK, MARKS, 2011

¹² ŠVEC, 2008

¹³ American Society of Training and Development [online]. cit. 2014-07-25.

¹⁴ WU, HWANG, 2010

do vzdělávání za účelem zvýšení jeho kvality. Hrastinski¹⁵ rozlišuje synchronní metody, při kterých může student on-line komunikovat se spolužáky či tutorem a asynchronní metody, při nichž to možné není, ale na druhou stranu si lze libovolně volit čas studia.

Mnozí badatelé se také zabývají otázkou bariér, které brání přijetí e-learningu¹⁶¹⁷¹⁸¹⁹. Patří mezi ně:

- technická infrastruktura,
- setrvačnost chování lidí a jejich neochota ke změnám, negativní postoje k ICT,
- učící a myšlenkové styly uživatelů,
- nedostatek systematického přístupu k implementaci e-learningu a další.

Při snahách o zvýšení efektivity e-learningu se tak často zaměřuje úsilí zejména na technickou stránku věci²⁰²¹. Protože uživatelé jsou málokdy spokojeni s funkcí e-learningu²², sledovali Kundi a další²³ dojem uživatelů z použitých komunikačních technologií a dospěli k závěru, že největší výzvou je přizpůsobit počítačový systém pro různě kvalifikované studenty. To souhlasí s názorem, že v příliš složitém prostředí se uživatel ztrácí a je frustrovaný, zatímco příliš jednoduché prostředí pro něho není dostatečnou výzvou a nemá motivaci se učit²⁴. Také Ming-Lang a další²⁵ zjistili, že pro zvýšení účinnosti e-learningu je potřeba zkvalitnit e-learningový systém a atraktivitu pro studující, kdy kvalitou myslí dostupnost a čas odezvy systému a atraktivností pro žáka aktuálnost, design, a možnost on-line komunikace.

Technická stránka však není jedinou příčinou přijetí či odmítnutí e-learningu. Při využití synchronní metody výuky je potřebné zohlednit i faktor lektora²⁶, ale vždy hrají rozhodující roli materiály, ze kterých se mají studenti učit. Této oblasti se dosavadní výzkumy dotýkají pouze okrajově. Rao²⁷ píše, že příliš mnoho obsahu způsobuje zahlcení informacemi, Ming-Lang a další²⁸ sleduje aktuálnost a design předkládaných informací, ale jenom Hvorecký²⁹ informuje, že obvyklá skutečnost je taková, že student dostane doporučení na učebnici, kterou si sám přečte. Kopecký (2008) pak zavádí pojem e-reading, kterým označuje elektronickou formu distribuce vzdělávacích materiálů. Avšak to by postačovalo v případě smíšených kurzů, které využívají jak klasické učení tváří v tvář, tak využití digitálních technologií³⁰.

Novější trendy v e-learningu již tento způsob vzdělávání nechápu jako samostudium, či soubor nástrojů, které samostudium podporují, ale doplňují jej o sociální aspekt. V rámci e-learningu se nabízí nejenom řízení vzdělávání, tj. doplnění materiálů o kritéria pro hodnocení, popis následnosti aktivit apod., ale také platforma pro přímou interakci s dalšími studenty či tutori nebo dokonce formu sociální sítě, která umožňuje široké sdílení poznatků a zkušeností³¹. Tyto názory již mezi řádky počítají s nutností vytvořit pro e-learnig speciální materiály. Studentům nestačí doporučit učebnici či video

¹⁵ HRASTINSKI, 2008

¹⁶ BONDAROUK, 2006

¹⁷ WELLS, 2007

¹⁸ NATHAN, 2008

¹⁹ EDMUNDSON, 2009

²⁰ JUNIU, 2005

²¹ ISLAS et al., 2007

²² RUSSELL, 2008

²³ KUNDI et al., 2010

²⁴ SIRKEMAA, 2001

²⁵ MING-LANG, et al., 2011

²⁶ WU, HWANG, 2010

²⁷ RAO, 2011

²⁸ MING-LANG et al., 2011

²⁹ HVORECKÝ [online]. cit. 2014-07-28.

³⁰ WU, HWANG, 2010

³¹ FRK, 2010

návod, nestačí v rámci intranetu distribuovat materiály, které tutor používá pro zvýšení atraktivnosti a zefektivnění přednášek. Pokud má být proces uživatelsky vstřícný, je potřebné modifikovat učební text tak, aby byl čtivý, nezahltil informacemi, aby byl ve vhodných intervalech doplněn o vysvětlující příklady z praxe, nákresy, kontrolní otázky apod. Připravit takové materiály však není jednoduché a, jak píše Hvorecký³², dlouhá příprava studijního materiálu a nutnost kompletního redesignu výukových a studijních materiálů jsou hlavními omezeními efektivního využívání e-learningu.

3 Výsledky a diskuse

Prezentovaná studie byla realizována v období květen až červen 2014 na Vysoké škole chemicko-technologické v Praze (VŠCHT Praha). Data byla získávána z oficiálních internetových stránek školy (aplikace Studijní informační systém a informace ze stránek jednotlivých ústavů) a doplněná o data z intranetu, přístupná pouze z domény vscht (aplikace moodle a sdílený server S). Z celkového počtu 1 110 předmětů, které jsou na VŠCHT Praha nabízeny, byly vyřazené předměty, které nemají přednášky ani cvičení (Praxe, Závěrečné práce apod.) a také všechny předměty vyučované v anglickém jazyce. Pro další zkoumání jich tak zůstalo 935. Celkový počet předmětů na jednotlivých fakultách (FCHT, FCHI, FPBT a FTOP) představuje tabulka 1.

Tabulka 1: Počty nabízených předmětů na VŠCHT Praha

FCHT	předmětů	FCHI	předmětů	FPBT	předmětů	FTOP	předmětů
101	21	402	69	319	26	215	21
105	23	403	36	320	72	216	27
106	39	409	42	321	16	217	30
107	28	413	24	322	13	218	17
108	17	437	36	323	39	240	24
110	26	444	22	324	11		
111	29	445	58	342	23		
112	29						
126	20						
143	33						
148	64						

Čísla ve sloupci fakulty představují jednotlivé ústavy, které pod fakultu spadají a čísla ve sloupci „předmětů“ jsou počty nabízených předmětů. Lze vidět, že nejvíce ústavů spadá pod fakultu chemicko-technologickou (FCHT), která také vyučuje nejvíce předmětů (celkem 329). FCHI nabízí 287 předmětů, FPBT 200 a nejmenší FTOP 119 předmětů.

VŠCHT Praha nabízí studium prezenčním i distančním způsobem, avšak pouze pro 20 předmětů byla dosud snaha vytvořit e-learning. Přesto i mnohé další předměty mají na internetu a intranetu dostupné studijní materiály. Jedná se zejména o prezentace v powerpointu, které vyučující používají při přednáškách, a také o skripta, příkladníky a zejména návody k laboratořím. Celkové počty nabízených materiálů jsou uvedené v tabulce 2. Jde pouze o skripta nebo prezentace (ppt) dostupné v elektronické podobě. Většina předmětů má pro studenty dostupné také okruhy otázek ke zkoušce a na FCHI jsou běžné plné texty pro používané příklady. Příkladníky naopak zcela chybí v nabídce předmětů dalších fakult, pravděpodobně proto, že fakulta chemicko-inženýrská (FCHI) je nejvíce matematicky zaměřená. Výhradně příkladníky nabízí ústav matematiky (445), shodně pro 8 předmětů je nabízejí ústavy 403 a 409, pro 6 předmětů pak ústavy 437 a 444.

V tabulce to není rozlišené, ale lze konstatovat, že pokud ústav nabízí nějaké studijní materiály elektronicky, pro potřeby laboratoří jsou to vždy plné texty návodů. Je to pravděpodobně proto, že do laboratoří musí studenti přijít připravení a na to by pouhé prezentace v powerpointu

³² HVORECKÝ [online]. cit. 2014-07-28.

nestačily. Přesto se ani v tomto případě nedá mluvit o e-learningových materiálech. Jde o učební text, ve kterém je stručně popsána teorie, podrobně pak úkol, který se má v dané laboratorní úloze vyřešit a případně kontrolní otázky, zda student pochopil podstatu.

Tabulka 2: Počty dostupných studijních materiálů

FCHT	skripta	ppt	FCHI	skripta	ppt	FPBT	skripta	ppt	FTOP	skripta	ppt
101	0	0	402	5	1	319	2	0	215	2	0
105	0	0	403	12	9	320	1	18	216	2	0
106	7	0	409	7	8	321	2	2+4**	217	0	13
107	8	2	413	9***		322	0	4	218	3	1
108	4	3+1**	437	0	16	323	0	0	240	9	3
110	6	1	444	7	5	324	4	7			
111	2	9	445	50*		342	2	4			
112	1	0									
126	2	9									
143	0	0									
148	0	0									

Pozn.: * ústav 445 nabízí studentům materiály v 50 předmětech, ale jedná se o soubory opatřené heslem, které získají pouze studenti daného předmětu; ** 1, resp. 4 předměty nabízejí pouze část z prezentací; *** ústav matematiky (445) poskytuje pouze plné texty příkladů pro 9 předmětů.

Porovnáním dat z tabulek 1 a 2 je zřejmé, že nabídka materiálů v elektronické podobě je v rámci vysoké školy nerovnoměrně rozdělená. Pouze ústav 324 je nabízí pro všechny vyučované předměty a ústav 445 pro 50 z celkem 58 předmětů, ale je zde také 9 ústavů, které v elektronické podobě nabízí materiály maximálně pro dva vyučované předměty. Pro více než polovinu předmětů si tak studenti musí vystačit s tištěnou literaturou, případně její elektronickou verzí, která ale není upravená pro potřeby e-learningu.

Jak již bylo uvedeno, speciálně pro e-learning byly na VŠCHT Praha dosud připravované podklady pouze pro 20 předmětů. Z toho v 5 případech jde pouze o úvodní pokus lektora, při kterém se seznamuje s prostředím pro tvorbu těchto dokumentů. Podklady pro dalších 15 předmětů již jde použít pro výuku, ale v 5 případech jde jenom o učební text doplněný o prezentace, kontrolní otázky a někdy cíle lekce a čas potřebný pro její nastudování. Pouze 10 případů tedy obsahuje materiály upravené tak, aby byly skutečně vstřícné k samostatně se vzdělávajícímu studentovi. V těchto 10 případech je text vhodně strukturovaný, doplňovaný obrázky, příklady či kontrolními dotazy.

3 Závěr

Z podkladů získaných na VŠCHT Praha plyne, že zde existují materiály pro studenty distribuované elektronicky, které se neoznačují termínem e-learning a lze je chápat jako platformu pro samostudium, případně jako informaci, co bylo obsahem přednášky – zpřístupněné ppt prezentace přednášejících. Objevila se tady i snaha o e-learning, distanční vzdělávání (výhradně) na základě dostupných materiálů. Týká se zatím pouze 20 předmětů, přičemž vytvoření prostředí a příprava podkladů pro 11 z nich byla podpořena projektem financovaným v rámci Operačního programu Praha Adaptabilita. Ovšem ani příprava tvůrců e-learningových materiálů není stoprocentním předpokladem pro tvorbu kvalitních dokumentů. Z 11 předmětů podpořených projektem OPPA jsou v uživatelsky příznivé formě pouze 4. V 5 případech jde o poskytnutí učebního textu, doplněného o kontrolní otázky a příklady a 2 předměty zatím nejsou pro potenciální uživatele zpřístupněné. Potěšitelné je konstatování, že všech 6 e-learningových kurzů připravených mimo projekt OPPA je velmi kvalitních. V tomto výčtu navíc nejsou zahrnuté předměty ústavu počítačové techniky, které jsou zaheslované, ale lze předpokládat, že vzhledem k zaměření ústavu jsou alespoň některé z 50 připravených podkladů také v uživatelsky vstřícné podobě.

Limitou prezentované studie je skutečnost, že se z části realizovala až po skončení výuky v semestru a tudíž mohly být některé nabízené materiály již z interního serveru stažené. Přesto je možné konstatovat, že při volbě distančního vzdělávání by si měl potenciální student předem ověřit, zda materiály, které mu budou zpřístupněné, jsou skutečně vytvářené s ohledem na použití při e-learningu, nebo se jedná pouze o podklady doplňující prezenční výuku.

Literatura

American Society of Training and Development (ASTD). A vision of e-learning for America's workforce: Report of the Commission on Technology and Adult Learning, [online]. cit. 2014-07-25. Dostupné z: <http://schoolfed.nova.edu/dll/Module1/Elearning-Workplace.pdf>.

BABCOCK, P., MARKS, M. The Falling Time Cost of College: Evidence from Half a Century of Time Use Data. *The Review of Economics and Statistics*, roč. 93, č. 2, 2011, s. 468-478.

BONDAROUK, T. V. Action-oriented group learning in the implementation of information technologies: results from three case studies. *European Journal of Information Systems*, roč. 15, 2006, s. 42–53. [online]. cit. 2014-07-25. Dostupné z: <http://www.palgravejournals.com/ejis/>.

BOTEK, M. *Quizzes as a Tool for Student's Attendance and Participation*. In: Proceedings of 10th International Conference on Efficiency and Responsibility in Education. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2013, s. 39-46.

COHN, E., JOHNSON, E. Class Attendance and Performance in Principles of Economics. *Education Economics*, roč. 14, č. 2, 2006, s. 211-233.

COLLISON, Ch., PARCEL, G. *Knowledge management*. Brno: Computer Press, 2005.

EDMUNDSON, A.L. Culturally accessible e-learning: an overdue global business imperative. *Training & Development*, roč. 63, č. 4, 2009, s. 40-45.

FRK, B. Elearning a online vzdelávanie dospelých. *Pedagogika.sk*, č. 2, 2010, s. 107-122, [online]. cit. 2014-07-28. Dostupné z: www.ceeol.com.

HRASTINSKI, S. Asynchronous and synchronous e-learning. *Educause Quarterly*, roč. 31, č. 4, 2008, s. 17-23.

HVORECKÝ, J. Can E-learning break the Digital Divide. *Eurodl: European Journal of Open, Distance and E-Learning* [online]. cit. 2014-07-28. Dostupné z: <http://www.eurodl.org/materials/contrib/2004/Hvorecky.htm>.

ISLAS, E., PEREZ, M., RODRIGUEZ, G., PAREDES, I., AVILA, I., MENDOZA, M. E-learning tools evaluation and roadmap development for an electrical utility. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, roč. 2, č. 1, 2007, s. 63-75.

JUNIU, S. Digital Democracy in Higher Education Bridging the Digital Divide. *Innovate Journal of Online Education*, roč. 2, č. 1. 2005. [online]. cit. 2014-07-25. Dostupné z: <http://Innovateonline.info>.

KOSTELNÍKOVÁ, M. *Průběh a kvalita výuky na přednáškách Fakulty sociálních studií*. Bakalářská práce. Brno: Masarykova Univerzita, 2010.

- KUNDI, G. M., NAWAZ, A., KHAN, S. The Predictors of Success for E-learning in Higher Education Institutions (heis) in n-w.f.p, Pakistan. *Journal of Information Systems and Technology Management: JISTEM*, roč. 7, č. 3, 2010, s. 545-578.
- MACAK, T., KUCIRKOVA, L., HOUSKA, M. *Interplay of teaching and scientific activities*. In: Proceedings of 8th International Conference on Efficiency and Responsibility in Education. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2011, s. 187-193.
- MARBURGER, D. R. Absenteeism and Undergraduate Exam Performance. *Journal of Economic Education*, roč. 32, č. 2, 2001, s. 99–109.
- McINNIS, C., HARTLEY, R. *Managing Study and Work*. Canberra: Department of Education, Science and Training, 2002.
- MING-LANG, T., RU-JEN, L., HUI-PING, C. Evaluating the effectiveness of e-learning system in uncertainty. *Industrial Management + Data Systems*, roč. 111, č. 6, 2011, s. 869-889.
- NATHAN, E. Global organizations and e-learning: leveraging about learning in different cultures. *Performance Improvement*, roč. 47, č. 6, 2008, s. 18-24.
- RAO, P. E-learning in india: The role of national culture and strategic implications. *Multicultural Education & Technology Journal*, roč. 5, č. 2, 2011, s. 129-150.
- RUSSELL, R. Training for innovation in India: cultural considerations and strategic implications. *Performance Improvement Quarterly*, roč. 21, č. 2, 2008, s. 37-49.
- SIRKEMAA, S. Information technology in developing a meta-learning environment. *European Journal of Open, Distance and E-Learning*. 2001 [online]. cit. 2014-07-28. Dostupné z: <http://www.eurodl.org/>.
- ŠVEC, Š. *Anglicko-slovenský lexikón pedagogiky a andragogiky*. Bratislava: Iris, 2008.
- ŠVIRÁKOVÁ, E. *System dynamics methodology: application in project management education*. In: Proceedings of 11th International Conference on Efficiency and Responsibility in Education. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2014, s. 813-822.
- TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 2004.
- WELLS, R. Challenges and opportunities in ICT educational development: A Ugandan case study. *International Journal of Education and Development using ICT*, roč. 3, č. 2, 2007 [online]. cit. 2014-07-25. Dostupné z: <http://ijedict.dec.uwi.edu/>.
- WU, W., HWANG, L. The Effectiveness of E-Learning for Blended Courses in Colleges: a Multi-Level Empirical Study. *International Journal of Electronic Business Management*, roč. 8, č. 4, 2010, s. 312-322.
- WU, W., LEE, Y., SHU, H. Knowledge Management in Educational Organizations: a Perspective of Knowledge Spiral. *International Journal of Organizational Innovation*, roč. 5, č. 4, 2013, s. 7-13.

Kontakt:

Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu
Vysoká škola chemicko-technologická v Praze
Technická 5
166 28 Praha 6
Česká republika
E-mail: marek.botek@vscht.cz
<http://uem.vscht.cz>

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, Vyjednávání a konfliktní komunikace a Rozvoj sociálních kompetencí. Realizoval a úspěšně obhájil dva projekty z Fondu rozvoje vysokých škol a rovněž dva projekty 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.

ECONOMIC GROWTH AND POVERTY REDUCTION IN SLOVAKIA

EKONOMICKÝ RAST A ZNIŽOVANIE CHUDOBY NA SLOVENSKU

Zdenka POLÁKOVÁ

University of Economics In Bratislava

Abstract: *The main objective of this paper is to evaluate the relationship between economic growth expressed by GDP growth and poverty reduction. Studies on economic growth indicates that economic growth is essential for poverty reduction, especially when it leads to increase in employment and improvement in opportunities for productive activities among the people that are poor. Using a multiple regression analysis this paper therefore examines the impact of economic growth on poverty reduction in Slovakia by taking into consideration a time subscript. From the analysis, our findings indicate that there is a high correlation between the level of GDP, GNI and Household final consumption expenditure. It can be stated that only rarely (if ever) it is possible to reduce poverty without growth in GDP. On the other hand, economic growth does not necessarily lead to a decline in poverty. The link between economic growth and poverty reduction is just not automatic.*

Anotácia: *Hlavným cieľom tejto práce je zhodnotiť vzťah medzi hospodárskym rastom vyjadrené rastom HDP a znižovanie chudoby. Štúdia o ekonomickom raste ukazuje, že hospodársky rast je zásadný pre znižovanie chudoby, a to najmä ak vedie k zvýšeniu zamestnanosti a zlepšenie príležitostí pre výrobné činnosti medzi ľuďmi, ktorí sú chudobní. Pomocou viacnásobné regresnej analýzy tejto práce teda skúma vplyv ekonomického rastu na znižovanie chudoby na slovenskom s prihliadnutím na časové index. Zregresnej analýzy je možné vidieť vysokú závislosť medzi úrovňou HDP, úrovňou Hrubého národného dôchodku a konečnou spotrebou domácnosti. Môžno konštatovať, že len veľmi zriedkavo (ak vôbec) dochádza k poklesu chudoby bez ekonomického rastu. Na druhej strane ekonomický rast nemusí nutne viesť k poklesu chudoby. Závislosť medzi ekonomickým rastom a poklesom chudoby totiž nie je automatická.*

Keywords: *economic growth, gross domestic product, poverty*

Kľúčové slová: *ekonomický rast, hrubý domáci produkt, chudoba*

Grant affiliation: This article was created with the support of a grant University of Economics in Bratislava for young teachers, researchers and Ph.D. students in full-time form. Called Minimum wage system in the V4 countries in connection with the performance of economies

1 Introduction

The persistent problem of poverty in the developing world has led many to question the efficacy of economic growth and development as a means of poverty alleviation. Indeed, the lack of convergence in standards of living across countries is one of the great unresolved issues in development and growth economics. The prevalence of poverty may also lead to a pessimism about the effects of market-oriented policies and outward looking development strategies. In response to these views, this paper shows that economic growth is positively associated with reductions in poverty, and that openness and sound macroeconomic management are associated with higher growth and therefore with reductions in poverty.

2 Defining poverty

One of the greatest global problems is poverty which in turn is the cause of other global problems such as malnutrition, infectious diseases, illiteracy, etc. Poverty interpreted in this absolute sense of the word is characteristic for the countries of the third world where great parts of populations struggle to survive. But it is not only the problem of the developing countries, it also affects industrialised countries (for instance in the USA there live 30 million people below the officially established limit of poverty). Poverty also became distinct in the transiting countries of eastern and central Europe in the 1990s in the consequence of socio-economic changes which exposed until then disguised low living standard of part of population on the one side, and brought about some new phenomena which cause poverty (unemployment, increase of economic, social and income inequalities) on the other.

Aku et. al (1997) saw poverty from five dimensions of deprivation: (i) personal and physical deprivation experienced from health, nutritional, literacy, educational disability and lack of self confidence; (ii) economic deprivation drawn from lack of access to property, income, assets, factors of production and finance; (iii) social deprivation as a result of denial from full participation in social, political and economic activities; (iv) cultural deprivation in terms of lack of access to values, beliefs, knowledge, information and attitudes which deprives the people the control of their own destinies; and (v) political deprivation in term of lack of political voice to partake in decision making that affects their lives. Related to the definition of poverty is the measurement of poverty. According to Foster, et al. (1984), the most frequently used measurements are: (i) the head count poverty index given by the percentage of the population that live in the households with a consumption per capita less than the poverty line; (ii) poverty gap index which reflects the depth of poverty by taking in to account how far the average poor person's income is from the poverty line; and (iii) the distributionally sensitive measure of squared poverty gap defined as the means of the squared proportionate poverty gap which reflects the severity of poverty. Poverty has various manifestations which include among others: lack of income and productive resources sufficient to ensure sustainable livelihood, hunger and malnutrition, ill health, limited or lack of access to education and other basic services, increased morbidity and mortality from illness, homelessness and inadequate, unsafe and degraded environment and social discrimination and exclusion. It is also characterized by lack of participation in decision making in civil, social and cultural life.¹ Yahie (1993) reiterates that the factor that causes

¹ World bank. *Poverty. World Development Report 1990*. New York: Oxford University Press, 1990.

poverty include; (i) structural causes that are more permanent and depend on a host of (exogenous) factors such as limited resources, lack of skill, location disadvantage and other factors that are inherent in the social and political set-up. The disabled, orphans, landless farmers, household headed by females fall into this category; (ii) the transitional causes that are mainly due to structural adjustment reforms and changes in domestic economic policies that may result in price changes, increased unemployment and so on. Natural calamities such as wars, environmental degradation and so on also induce transitory poverty.

3 Poverty in Slovakia

Poverty in Slovakia is characterised by several features which are different from those in other countries. A very significant and typical feature of poverty in Slovakia is its rural character. It is proved by the fact that the mean size (in terms of population) of a poor commune is only 691 inhabitants (for comparison: the mean size of municipality in Slovakia is 1,831 inhabitants). Slovakia is also the country where distinct differences are observable in spatial distribution of poverty. There are rich regions situated in western and north-western parts and explicitly poor regions situated in southern and eastern parts of the country. Pronounced differences in parts of the country. Pronounced differentiation which cause an important concentration of poverty in certain localities. Ethnic appartenance is an important element in structure of poverty and inequality in almost all countries. Poverty more often appears among the Roma people in the consequence of their low qualifications and unreliability, which disqualify them on the saturated labour market. The more Romas live in a municipality, the higher the level of poverty. The municipalities with incorporated Roma settlements are absolutely the worst. It means that ethnic poverty exists in Slovakia.

3.1 Poverty level in municipalities of Slovakia

Evaluation of poverty level in municipalities of Slovakia shows that the reached values of the synthesised poverty indicator oscillate a wide scale; it reveals the existing great differences in poverty level in the individual municipalities – great spatial diversity. 419 of municipalities (of 2,922 or 14.3 %) can be considered the poorest. The poverty indicator in these municipalities exceeded the value 38 of indicator (all values higher than 38 lie in the 5th pentil) what means that these municipalities represent the real cores of poverty in Slovakia. The poorest municipalities are situated in 43 of 79 administrative districts of Slovakia. Nevertheless, only one such municipality was identified in 16 districts. More than a half of municipalities is concentrated in 9 districts; 127 municipalities or more than 30% fall under four (Rimavska Sobota, Revuca, Velky Krtis, and Lucenec) southern districts of central Slovakia, another 77 (18.4 %) are in four (Michalovce, Trebisov, Bardejov, and Roznava) districts of eastern Slovakia and twenty in district of Levice in western Slovakia. The majority of the total number of 419 poor municipalities are situated in district of Rimavska Sobota where as much as 60 such municipalities (56.1 %) concentrate. Municipalities with the highest level of poverty in relative values are most represented in the district of Revuca amounting to 57.1 %. More than a third of such municipalities are in the districts of Kezmarok and Lucenec and more than a quarter of them are in districts of Velky Krtis, Roznava, Michalovce and Vranov nad Toplou. Above quoted administrative evaluation (according to the territorial-administrative units at district level - NUTS 4 now in force) does not allow to follow some important aspects, for instance existence of poor regions which do not coincide with district boundaries. This is why, poor municipalities were observed from the point of view of their neighbourhood, and the result was that almost a half of them form regions of poverty in the sense of the adopted criterion. There are 199 (47.5 %) municipalities and they form 8 important poverty regions. The largest poverty region is that of Rimavska Sobota as it contains 96 poorest municipalities; 57, 23, 10, and 6 of them are in districts of Rimavska Sobota, Revuca, Roznava, and Lucenec respectively. The second largest of them consists of 23 municipalities situated in three districts (Kosice-environs 8, Vranov nad Toplov 8, and Presov 7).

Another district is that of Velky Krtis with 19 municipalities lying in the territory of districts Velky Krtis (13) and Lucenec (6). It is followed by three regions of poverty formed by 13 municipalities each (Snina and Sobrance 11+2, Nove Zamky and Levice 7+6, and Kezmarok 13). The region of Michalovce consists of 11 municipalities and that of Svidnik of 10 municipalities.²

4 Economic growth and poverty reduction

Economic growth involves the provisions of inputs that lead to greater outputs and improvements in the quality of life of a people. The economic growth approach is based on the assumption that economic deprivation caused by lack of access to property, income, assets, factors of production and finance are the root cause of all poverty and that non-economic causes of poverty are only secondary arising from the primary economic causes. Attention is therefore focused on rapid economic growth as measured by rate of growth in real per capita or per capita national income, price stability and declining unemployment, among others. All these are to be attained through proper harmonization of monetary and fiscal policies. Economic growth can reduce poverty through two channels; (i) when there is increase in employment and improvement in the opportunities for productive activities among the poor. This suggest that growth that emphasized labour-intensive strategy is generally more effective in reducing poverty than growth that is biased against export; (ii) when economic growth is associated to increase in productivity it will improve wages and under most circumstance the poor segments of the society will see an improvement in their living condition. This form of approach (economic growth approach) is evidence in most East Asian countries e.g. Japan, Hongkong, South Korea, Malaysia, Singapore and Indonesia, which given the remarkable increase in their GDP, per capita income, welfare and improvement in the quality of their social services, inequality and poverty have reduced.

5 Data source and Methodology

5.1 Data source

Time series data for the period 1990 to 2012 on household consumption - expenditure proxied as a measure of poverty reduction, Gross Domestic Product (GDP) proxied as a measure of economic growth in Slovakia were used and Gross National Income (GNI), which shows the incomes of the population. The data were obtained from the World Bank.

5.2 The model

In specifying the model emphasis is placed on whether the nation's economic growth has any significant influence on poverty reduction. Having established this link, the first equation is formulated as:

$$POVR_t = f(EG_t, GNI_t)$$

The transformation of equation into a linear equation then become:

$$POVR_t = \beta_0 + \beta_1 EG_t + \beta_2 GNI_t$$

Where:

² Processed according to: Statistical office of the Slovak Republic, www.slovak.statistics.sk.

$POVR_t$ = initial reduction in poverty in Slovakia proxied by initial household consumption-expenditure.

EG_t = initial conditions of economic growth in Slovakia

GNI_t = gross national income in Slovakia

β_0 = intercept

β_1, β_2 = the parameter estimates that stands for the speed of convergence or divergence of economic growth in Slovakia

To estimate the model, a multiple regression analysis is used in order to reflect the explanatory nature of the variables. To verify the validity of the model, two major evaluation criteria were used: the a-priori expectation criteria which is based on the signs and magnitudes of the coefficients of the variables under investigation; and (ii) statistical criteria which is based on statistical theory, which in other words is referred to as the First Order Least Square (OLS) consisting of R-square (R²), F-statistic and P-test. The R-square (R²) is concerned with the overall explanatory power of the regression analysis, the F-statistic is used to test the overall significance of the regression analysis and the t-test is used to test the significant contribution of the independent variables on the dependent.

Table 1: Input data for Regression Analysis

Year	Household final consumption expenditure in current price (mil. dollar)	Gross national income in current price (mil. dollar)	Gross domestic product (mil. dollar)
1990	6 317,63	10 907,97	11 716,49
1991	6 713,47	10 484,07	13 119,17
1992	7 069,12	12 210,00	14 271,37
1993	8 869,55	14 182,34	16 145,67
1994	10 311,82	17 442,42	19 705,25
1995	13 080,31	22 107,14	25 253,60
1996	14 417,50	26 396,80	27 284,43
1997	14 492,21	28 218,37	27 039,03
1998	16 121,52	28 507,63	29 278,28
1999	16 938,14	28 461,46	29 947,93
2000	16 215,92	29 313,62	28 724,04
2001	17 547,33	30 327,73	30 318,73
2002	20 059,97	31 901,38	34 638,31
2003	26 077,71	36 577,63	45 837,42
2004	32 203,15	47 343,57	56 073,23
2005	35 244,21	59 454,74	61 328,47
2006	39 494,54	67 649,12	69 002,10
2007	47 219,46	77 780,86	84 108,56
2008	56 014,89	85 940,56	97 908,89
2009	53 254,49	85 735,98	87 239,75
2010	50 916,95	87 021,78	87 077,44
2011	55 184,88	92 311,13	95 877,54
2012	53 836,74	93 031,70	91 347,81

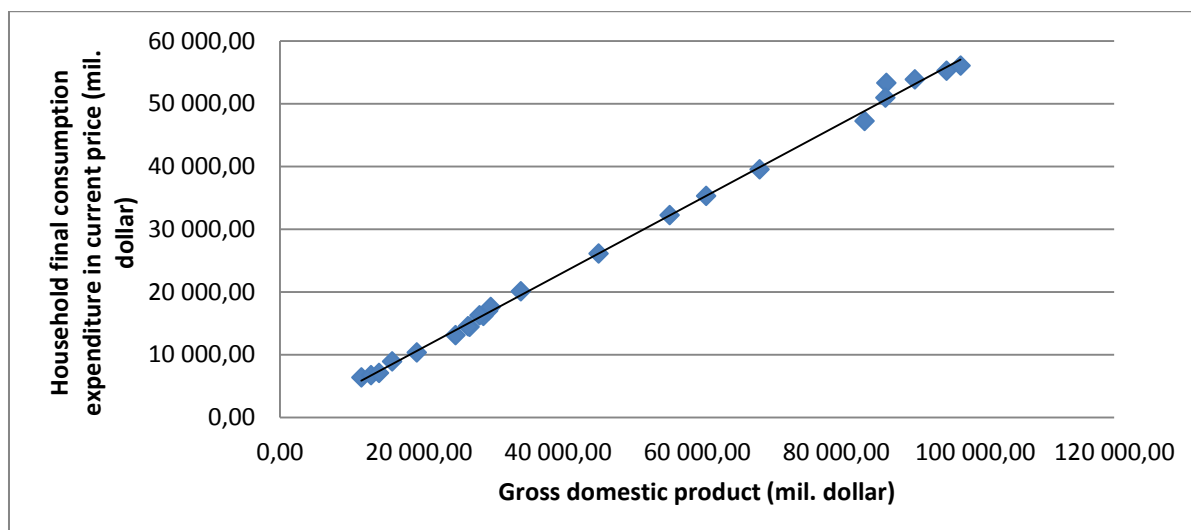
Source: own processing according to World Bank

Table 2: Summary output from the Regression Analysis

SUMMARY OUTPUT								
<i>Regression Statistics</i>								
Multiple R	0,99916739							
R Square	0,998335473							
Adjusted R Square	0,99816902							
Standard Error	768,9093094							
Observations	23							
<i>ANOVA</i>								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>			
Regression	2	7091954457	3,546E+09	5997,71333	1,6327E-28			
Residual	20	11824430,52	591221,53					
Total	22	7103778887						
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	-1011,25726	305,5523868	-3,3096035	0,0034984	-1648,62837	-373,88615	-1648,62837	373,8861503
GNI in current price (mil. dollar)	0,100070046	0,050501169	1,9815392	0,06144516	-0,00527355	0,20541364	-0,00527355	0,205413639
GDP (mil. dollar)	0,497079294	0,049059709	10,132129	2,536E-09	0,39474253	0,59941605	0,394742534	0,599416054

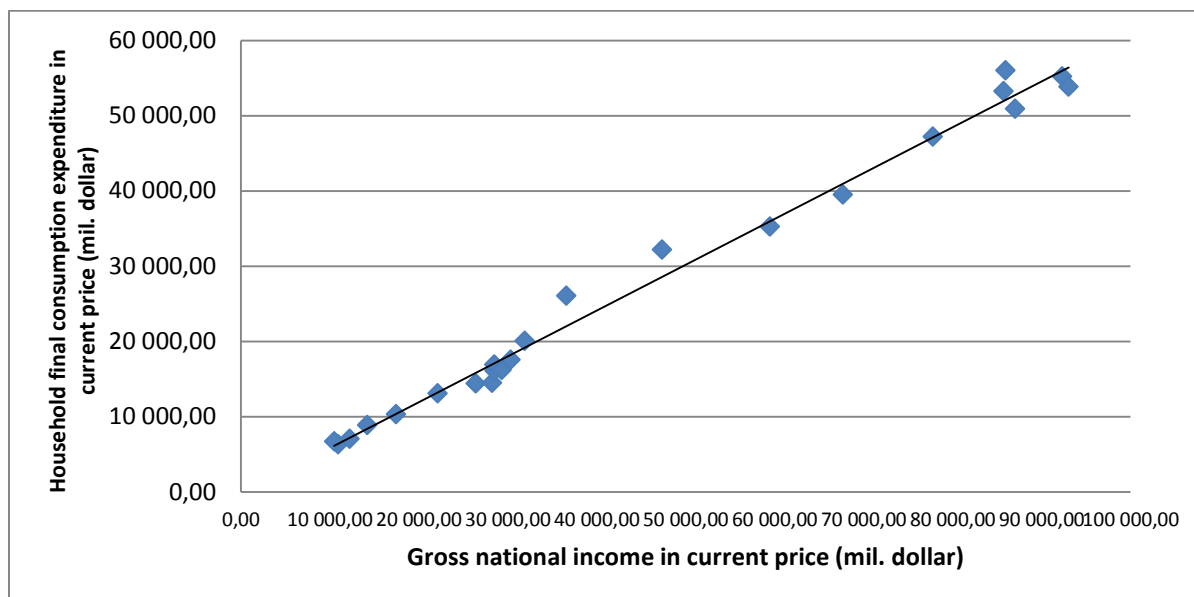
Source: own processing

Figure 1: Relationship between Household final consumption expenditure and GDP



Source: own processing

Figure 2: Relationship between Household final consumption expenditure and GNI



Source: own processing

In our example, assume that the higher the gross domestic product GDP proxied as a measure of economic growth in Slovakia and gross national income GNI, which reflect the revenue of the Slovak population, the higher the households final consumption expenditure and this will lead to poverty reduction.

Regression function has the form: $POVR_t = -1011,26 + 0,1 EG_t + 0,49 GNI_t$.

Value Intercept – $\beta_0 = -1011,26$ expresses the following: At zero economic growth and zero gross national income, the households final consumption expenditure $-1011,26$. Value EG_t , t.j. $\beta_1 = 0,1$ expresses, that if EG increases by one unit of measurement (about 1 U.S. dollar), provided that the GNI will be unchanged, so the households final consumption expenditure will increase by 0.1 U.S. dollar. Value GNI_t , t.j. $\beta_2 = 0,49$ points out that if you increase the GNI increases by one unit of measurement (about 1 U.S. dollar), so the households final consumption expenditure will increase by 0.49 U.S.dollar.

In Part ANOVA test of the null hypothesis, which claims that the model we have chosen to explain the dependence (in our case the linear model) is not suitable (alternative hypothesis claiming the opposite). For the evaluation of the arguments used F test. Significance $F = 1,63 \cdot 10^{-28} < 0,05$ i.e. H_0 is rejected, which means that the model has been chosen correctly.

P-value for the Intercept is $0,003 > 0,05$. This indicates that constant is statistically significant. P-value for the regression coefficient β_1 is $0,06 < 0,05$, which confirms significance of this coefficient. P-value for regression coefficient β_2 je $2,54 > 0,05$, which confirms not significant of this coefficient.

The first part of the output Regression Statistics are the results for the correlation analysis. Multiple R value (correlation coefficient) is equal to 0,999. This value which is closer to 1, the stronger the addiction. In our example, this is a high degree of dependence between the households final consumption expenditure, economic growth and gross national income. R Square value of is the value of coefficient of determination, and it is the value 0,998. This value when multiplied by 100 informs that the chosen regression function explains the variability of the household final consumption expenditure to around 99%, other part represents the unexplained variability, influence of random factors and other unspecified effects.

6 Conclusion

Using a multiple regression analysis that includes the level of economic growth expressed as Gross domestic product and Gross national income, this paper explored the relationship between economic growth and poverty reduction in Nigeria. From the analysis, our findings indicate that there is a high correlation between the level of GDP, GNI and Household final consumption expenditure. From the rest P-value I found that Household final consumption expenditure to highly dependent on indicators GNI and to a lesser extent on the indicator GDP. Even in countries with high GDP growth can be observed a high level of poverty. However, without increasing economic growth will reduce household incomes leading to the reduction household final consumption expenditure and to increase poverty. It can be stated that only rarely (if ever) it is possible to reduce poverty without growth in GDP. On the other hand, economic growth does not necessarily lead to a decline in poverty. The link between economic growth and poverty reduction is just not automatic.

Bibliography

AKU, P. S., IBRAHIM, M. T., BULUS, Y. D. *Perspective on poverty alleviation strategies in Nigeria*. In: Proceedings of the Nigerian Economic Society Annual Conference on Poverty Alleviation in Nigeria 1997. Nigerian Economic Society, Ibadan. pp. 41-54.

DOLLAR, D. KRAAY, A. Trade, Growth, and Poverty. Policy Research Working Paper 2615 [online] Washington, D.C., World Bank, Development Research Group, June 2001, [cit. 06-25-2014]. Available at: <http://rru.worldbank.org/PapersLinks/Open.aspx?id=442>.

FOSTER, J., GREER, J., THORBECKE, E. 1984. A use of decomposable poverty measures. *Econometrica* 52, pp. 761-765.

Statistical office of the Slovak Republic. 2014 [online]. Available at: www.slovak.statistics.sk.

TOWNSEND, P. Poverty in the United Kingdom: a Survey of Household Resources and Standards of Living. London: Penguin Books, 1979. ISBN 0-520-03871-1 [online]. cit. 06-01-2014. Available at: <http://www.poverty.ac.uk/system/files/townsend-book-pdfs/PIUK/piuk-prelims.pdf>.

United Nations Development Programme: Human development report. New York: Oxford Press, 2013 [online]. cit. 07-15-2014. Available at: <http://hdr.undp.org/en/media/HDR%202013%20technical%20notes%20EN.pdf>.

World Bank. Indicators [online]. Available at: <http://data.worldbank.org/indicator/>.

World bank. *Poverty. World Development Report 1990*. New York: Oxford University Press, 1990.

YAHIE. *The design and management of poverty alleviation projects in Africa: Evolving guidelines based on experience*. World Bank EDI Human Resources Division, 1993.

Contact:

Ing. Zdenka Poláková
University of Economics in Bratislava, Faculty of National Economy
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Slovakia
E-mail: zdenka.polakova1@gmail.sk

Brief information about the author:

The author is a Ph.D. student at the Faculty of National Economy. She focuses on the area of economic growth and is involved in three research projects.

Autorka je studentkou doktorského studia na Národohospodárské fakulte Ekonomické univerzity v Bratislave, kde sa zaoberá problematikou hospodárskeho rastu a podieľa sa rovněž na realizácii troch výskumných projektů.

ECONOMIC NORMAL AND ITS USE IN MANAGEMENT OF A COMPANY

EKONOMICKÝ NORMÁL A JEHO VYUŽITÍ V ŘÍZENÍ FIRMY

Milena HERMANNOVÁ

Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karvina

Abstract: *Mutual comparison of companies and their healthy development can be accessed on the basis of the economic normals. Economic normals contain selected economic indicators whose trends are assembled into a system of inequalities. It is practically impossible to meet all these inequalities, therefore the authors focused on the evaluation of methodology of sensitivity of individual parameters and determine what company has the healthiest development - with little alteration will reach the ideal state of economic normal. The methodology of calculations directly recommends company's parameters which should be addressed by company management including vectors (direction and scale) of its changes. The methodology shows the basic features of an expert system. It is applicable to the individual firm and also for comparison of groups. The aim of this paper is to provide a theoretical basis for determining the effectiveness of the model at the organisational level using methods of economic normal.*

Anotace: *Vzájemné srovnání podniků a jejich zdravý vývoj lze zhodnotit na základě tzv. ekonomických normálů. Ekonomické normály obsahují vybrané ekonomické ukazatele, jejichž trendy jsou sestaveny do soustavy nerovnic. Prakticky nelze dosáhnout splnění všech nerovností, proto se autoři zaměřili na metodiku hodnocení citlivosti jednotlivých parametrů a zjišťují, který podnik má nejzdravější vývoj - s nejmenšími změnami dospěje do ideálního stavu v ekonomických normálech. Metodika výpočtů přímo doporučuje parametry podniku, na které by se měl zaměřit podnikový management včetně vektoru (směr a velikost) jejich změn. Metodika vykazuje základní znaky expertního systému. Je použitelná pro jednotlivý podnik i pro srovnání skupiny podniků. Cílem tohoto příspěvku je poskytnout teoretickou základnu pro stanovení modelu efektivnosti na podnikové úrovni pomocí metody ekonomického normálu.*

Keywords: *company, economic normals, effective*

Klíčová slova: *podnik, ekonomický normál, efektivnost*

Grant affiliation: Working out of this contribution was possible thanks to a purpose-built support from the funds for a specific academic research from the students' grant project Nr. SGS/22/2014 called „Mathematical methods of final account processing when comparing competition of enterprises“

1 Economic normal and its understanding

One of the methods applied during the economic analyse is the assessment of the system of inequalities which is often connected with the term „economic normal. This quick method not only assesses the quality of the selected indicators but also indicates the relations of the dynamics in the company management and their development. Inequalities are completed based on the indexes which will hereinafter referred to as „I“ characterizing the basic areas of the company economics. This proportional number compares two periods. The numerator deals with the value reached within the ordinary period and the denominator deals with the value reached within the previous period. Providing that the number of employees in the company increases, the additional output of the company created by these employees should also be increases correspondingly.

Inequalities are organized in the way that during the economically acceptable development of their indexes (interannual rate of growth) depicted from the left to the right, they are to decrease. The deviations from this given normal indicate inappropriate development.¹ On condition that such deviations indicating the destabilization of these inequalities occur, they are considered a signal of unacceptable development. Such relationships cannot be considered unconditionally valid and therefore it is better to apply this method for a longer term. The dynamics of the company can be recorded using the system of inequalities. Successful development of the company can be determined using the system of inequalities as follows:²

- $I_V > I_P$ (V – performance, P – number of employees) – indicates the labour productivity,
- $I_{MZD} > I_P$ (MZD - salaries) – indicates the growth of the average salaries,
- $I_V > I_{MZD}$ – indicates faster growth of labour productivity compared with the salaries,
- $I_V > I_{MAT}$ (MAT – material consumption) – indicates the production growth in case of material savings,
- $I_V > I_{DHM}$ (DHM – long-terms property) – indicates higher application of the long-term property,
- $I_V > I_{ZAS}$ (ZAS - stock) – indicates an increase in stock turnover,
- $I_{CZ} > I_Z$ (CZ – net profit, Z - profit) – determines the tax savings (not influenced by the company),
- $I_Z > I_V > I_P$ – indicates the decrease of the costs and the growth of labour productivity,
- $I_V > I_{DHM} > I_P$ – indicates increased application of long-term property and more sophisticated facilities accessible for the employees.

As the data (which we are going to deal with) are measured for a period longer than two years, one can (when counting the index (I)) select among two following ways:³

- **Basic index** – applied in case that the value in the numerator comes from the same period.
- **Chain index** – applied when the value in the numerator comes from the previous period, then it will be calculated as follows:

¹ SYNEK, M. *Ekonomická analýza*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2003, 79 s. ISBN 80-245-0603-3.

² KOTULIČ, R. a kol. *Finanční analýza podniku*. Bratislava: IURA edition, 2007.

³ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, 2011.

$$I = \frac{Y_1}{Y_0}$$

Whereby:

- I = index, coefficient of growth,
- Y_1 = value of the indicator in a current period,
- Y_0 = value of the indicator in the previous period.

This index depicts the level which has been achieved by the quantity in a current period in comparison with the previous period where the previous period is expressed by the number 1.

If we want to express the rate of growth (TR), the value can be expressed only by per cent. Based on that we can say that the rate of growth expresses the same fact as the index as expressed in percentage by the following fraction. The rate of growth shall then be calculated as follows:

$$\text{Rate of growth (\%)} = \frac{Y_1}{Y_0} * 100 = (I) * 100$$

We will also deal with the rate of additional growth (TP) which expresses the ratio of an absolute alteration of the rate in relation to the rate value from the previous period. It is expressed by the value in percentage and it is interpreted as a relative alteration of the rate, i.e. what has been the alteration in percentage. It can be calculated using this formula:

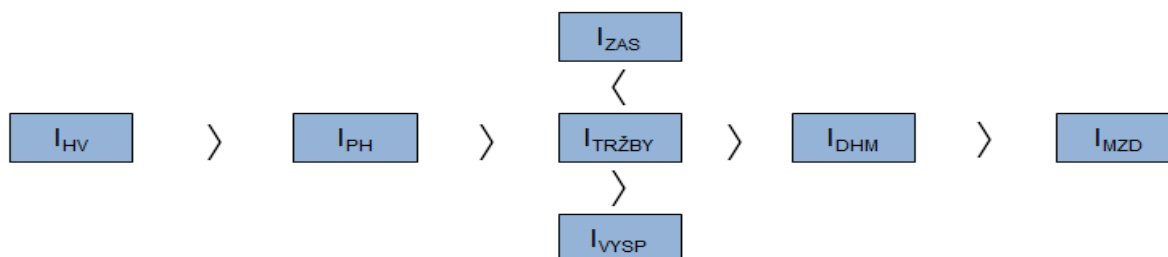
$$\text{Rate of additional growth (\%)} = \frac{Y_1 - Y_0}{Y} * 100 = (I - 1) * 100$$

Based on these facts, we come to the conclusion that positive index rate depicts an increase (deepening) of the occurrence from the previous period and negative index rate expresses its decrease (flattening).

2 The application of the economic normal to a pre-selected company

This part focuses on the research whether the business company FTV Prima, LLC (Ltd.) complies with the calculations resulting from the following inequality as depicted in Figure No.1. This business entity was established on 19th January 1993. The core of its business activities is mainly TV broadcasting (using the satellite services), production and sale of sound or sound-picture recordings and many other products. The sole owner (as of 31st December 2012) is the mother company FTV Prima Holding, a. s. This business entity was subject to further observation based on publicly accessible data from the annual reports from 2007 to 2012. More up-to-date data is unfortunately not accessible. The following Figure No. 1 depicts an ideal ratio which should be achieved by the business enterprise in the course of its planning.

Figure 1: Ideal ratio



Source: own elaboration

Whereby:

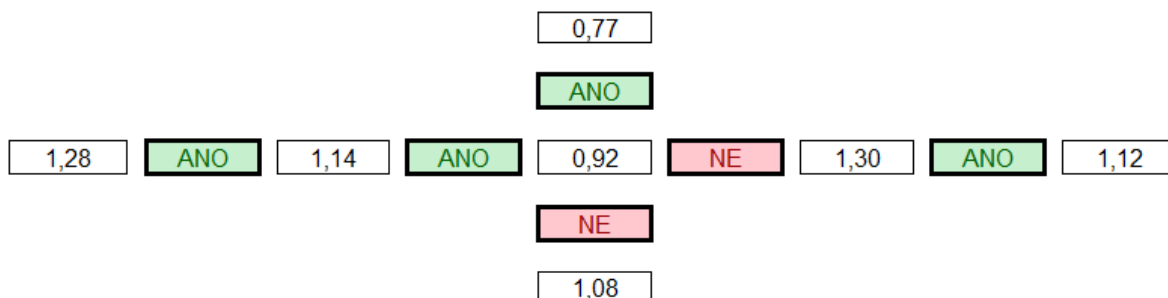
- I = index
- HV = business result in a particular accounting period
- PH = value added
- ZAS = stock
- TRŽBY = profits for the sale + profits for sale of its own products and services
- VYSP = production consumption
- DHM = long-term property in a residual price
- MZD = salary costs

Based on the given calculation, we will find out whether:

- Net profit increases annually faster than the profit.
- Profit increases annually faster than the value added.
- Value added increases annually faster than the production.
- Production will increase faster than the salaries.
- Salaries will increase annually faster than the number of employees.

All above stated data were applied to our above stated business entity and after analysing all necessary data, we have achieved the following results as depicted in Figure No.2, where we can see the individual rates of growth.

Figure 2: Condition of FTV Prima, LLC before parameter settings



Source: own elaboration

Figure No. 2 implies that TV Prima, LLC has an acceptable trend of growing profits as well as added value and a corresponding trend of labour costs together with growing resources. On the other hand, the calculation indicates that it has a low trend of progression of sales revenue and high trend of production consumption. This is a result of the fact that the principle of inequality wasn't applied. Therefore, there is a need for more thorough analysis.

Even though Synek (2003) attributed pars to Hoffmann (1992), they were used in practice among the businesses long before. The usage of pars could be promoted to a higher level with the application of optimization processes:

- firstly, by the optimization of disparity into desirable ratio,
- secondly, by the performance of reverse calculation of input indicators (project manager in MS Excel),
- thirdly, by the calculation of sensitivity and indication which changes would improve the status of pars,
- finally, by the indication of the steps to improve next organization's activity.

The given relations demonstrate whether the organization's development is of an extensive or intensive character. Taking into consideration the extensive development, it is connected with a greater quantity of used production factors. This will subsequently lead to the growth of

assets/liabilities, occasionally to labour/personal costs in accounting. On the other hand, taking into consideration the intensive development, it must be noted that it has a higher usage of given production factors which subsequently leads to the monitoring of the growth of given indicators in relation to others indicators.

One of the possibilities of how to balance the whole system is indicating the sensitivity of individual items. The formula for the prospective calculation is as follows:

$$\frac{\text{old value} - \text{new value}}{\text{old value}}$$

Growing value implies negative values of sensitivity and, on the contrary and more commonly, decreasing value implies positive values of sensitivity. The basic rule says that the most sensitive parameter is that one whose slightest alteration would lead to the desired result. The sensitivities of each parameter are to be found in the following Figure No. 3.

Figure 3: Rate of additional growth

Profits	-0,09
Additional value	-0,14
HV	-0,28
DHM	-0,30
Salaries	-0,12
Stock	0,23
Performance consumption	-0,09

Source: own elaboration

The given figure implies that the most sensitive parameter was that regarding the stock. This raises the question what can be the most effectively influenced by the company itself. The profits are dependable on the external factors but the company and therefore for our purposes it will be more suitable to deal with the parameters inside the company at first. We shall proceed from the right to the left as in the Figure No.1 (depicting the ideal relations) and we shall look for a new solution by the items which are in the red colour and signified by the inscription NE.

The first solution to be taken into consideration is to decrease the production consumption. Yet the question to be answered is to what extent (how much). The calculation will be carried out as follows:

$$\frac{(\text{sensitivity} * \text{old value})}{\text{old value}}$$

Furthermore, it is possible to modify the formula as follows:

$$\frac{(\text{old value} - X)}{\text{old value}} = \text{sensitivity}$$

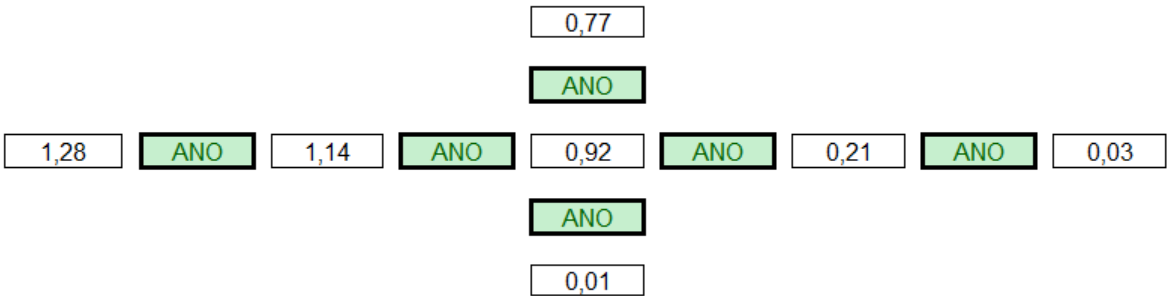
Whereby:

X = new sought level of the given item

Completing this formula, we shall receive the new volume of production consumption which would be achieved by FTV Prima, LLC in the next year so that the formula would be balanced in ideal relation. Its desired level would be 248 568 710 CZK. Another parameter to be set is the long-term tangible property. Here the organization should plan its continual decrease down to 48 187 630 CZK which could be achieved by writing off or by the sale of unnecessary property. The last and the most controversial item is the labour costs (salaries). In this respect, the organization should carry out a decrease down to the level of 175 015 160 CZK.

Providing that the organization meets the above stated measures, the relation will be in an ideal state as depicted in the Figure No.4 and the organization will have a chance to develop in an economically healthy way.

Figure 4: Values of individual parameters of FTV Prima, LLC. after adjusting to ideal relation



Source: own elaboration

The given figure indicates the final adjustment of all parameters suggesting a company in a perfect condition. FTV Prima LLC should have planned a reduction in the production consumption by 19 120 670 CZK (when drawing up the financial plan for 2013) reducing its fixed assets by 12 809 370 CZK (which could have also been achieved by the gradual depreciation of the individual fixed assets) and last but not least reducing the personnel costs (salaries) altogether by 5 412 840 CZK. The last alternative examined is the economic standard according to Marek who states that the increase in the costs for each employee should always bring about an increase in the added value that the employee produces. The following Table No.1 shows the economic standard by Marek.

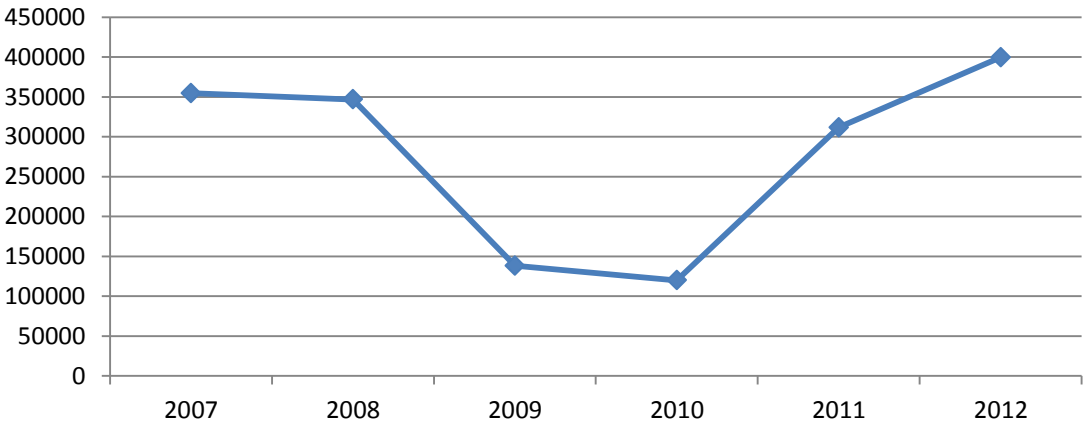
Table 1: Economic standard by Marek

	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011
Value Added	0,99	0,46	0,94	1,55	1,14
Wages	1,05	0,87	0,99	1,00	1,12

Source: own elaboration

In accordance with Table No.1, FTV Prima, LLC does not comply with the economic standard in the context of annual changes, specifically from 2007 to 2008, from 2008 to 2009 and from 2009 to 2010. In these periods (see the red highlighted items in the figure) there is a greater increase in the personnel costs for the company compared to the added value of labour productivity which is of no benefit to the company. This phenomenon is also to be noticed in the annual decline in income as depicted in the following Figure No. 5.

Figure 5: The profit trend of the commercial company FTV Prima, LLC.



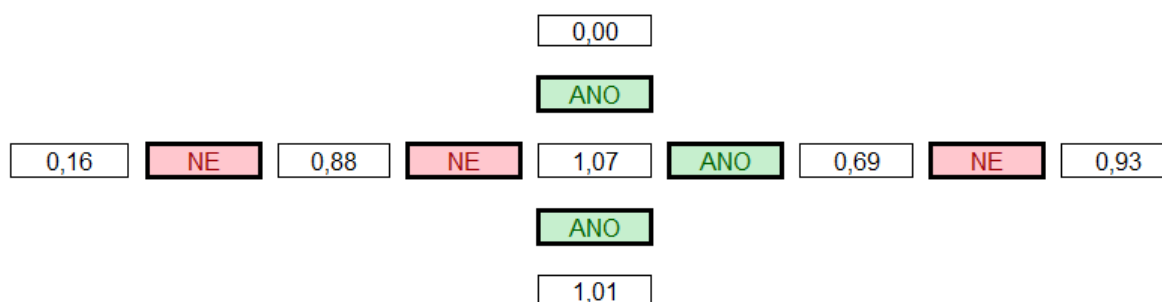
Source: own elaboration

Under these conditions, FTV Prima, LLC would prove an acceptable business development trend. The economic standard here predicts the future prosperity of the company. In order to ensure the constant development of the company, it is necessary to address this issue and try to achieve an ideal relation, even though we can already see that it does not match up in terms of time. First of all, the marketing department is to plan profits in the planning year and secondly to plan other values so that all the inequalities are resolved by our standard practice. It is obvious that it is necessary to calculate the amount of production supplies. Thus, we must realize that part of the supplies is not directly related to the production. Consequently, it is necessary to sell and liquidate the supplies despite not being in a loss. Stored supplies are taken as a loss of space costs and must be liquidated as there is room to do so.

3 Comparison using economic standards

Let me put forward further data regarding the performance of CET 21, LLC (another TV broadcasting service) so as to compare its results with FTV Prima, LLC. Using the economic standard, we will subsequently draw a conclusion which of the two selected commercial companies is developing in a better way from the economic point of view.

Figure 6: Status of the commercial company CET 21, LLC. before adjusting the parameters



Source: own elaboration

The above mentioned figure shows that the commercial company CET 21, LLC proves an acceptable trend in question of its sales and a corresponding trend in the growth of inventory and production costs. Conversely, it shows a low profit trend in respect to the added value, a high trend in wage costs, and a low added value trend. Since the principle of inequality even in this case was not observed, a more detailed analysis which would show us how to improve the given situation in the commercial company CET 21, LLC is necessary. When comparing Figure No. 2 and 6, we can see that the better developing company is the commercial company FTV Prima, LLC since it reached an unfavourable trend in respect of only two cases, which would be necessary to rectify. In CET 21, LLC a negative trend was found straight away in three cases and therefore a worse development compared to FTV Prima, LLC can be noticed here. This company should therefore work on a better economic plan for the next period to exceed or at least equal its competitor FTV Prima, LLC.

Bibliography

TULIČ, R. a kol. *Finanční analýza podniku*. Bratislava: IURA edition, 2007.

MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, 2011.

SYNEK, M. *Ekonomická analýza*. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0603-3.

Contact:

Ing. Milena Hermannová
Silesian University in Opava
School of Business Administration in Karvina
Department of Finance and Accounting
Univerzitní nám. 1934/3
733 40 Karviná
Czech Republic
E-mail: hermannova@opf.slu.cz
<http://www.slu.cz/opf/cz/>

Brief information about the author:

Milena Hermannová is a graduate of School of Business Administration in Karvina, Silesian University in Opava. The subject-matter of her research focuses on the area of financial statement which subsequently serves the purposes of the inter-company comparison. She is a participant within the student grant project No. SGS/22/2014 with the following title: „Mathematical methods of final account processing when comparing competition of enterprises“.

Milena Hermannová je absolventkou Obchodně podnikatelské fakulty Slezské univerzity v Opavě. V rámci své vědecké činnosti se zabývá finančním výkaznictvím sloužícím zejména k mezipodnikovému srovnávání. Podílí se na studentském grantovém projektu č. SGS/22/2014 s názvem Matematické metody zpracování účetní závěrky při prostorovém srovnání podniků.

EKONOMICKÁ A PRÁVNÍ ANALÝZA INSTITUTU VEŘEJNÝCH STATKŮ

ECONOMIC AND LEGAL ANALYSIS INSTITUTE OF PUBLIC GOODS

Richard POSPÍŠIL

Katedra aplikované ekonomie, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Anotace: *Hlavní proud ekonomické teorie řadí veřejné statky mezi jednu z poruch tržní rovnováhy. Mezi jejich hlavní rysy patří nezmenšitelnost jejich nabídky a nevyloučitelnost ze spotřeby, resp. nerivalitní spotřeba. Mezi čistě soukromými a čistě veřejnými statky existuje celá řada statků, které vykazují větší či menší smíšenost. Takových statků poskytovaných veřejným sektorem je dnes většina, proto podoba alokace zdrojů a následné redistribuce je pro analýzu institutu veřejných statků klíčová. U veřejných statků není účelné vyloučení ze spotřeby, neboť mezní náklady na poskytnutí těchto statků jsou buď nulové, nebo velmi nízké. Namísto institutu veřejných statků, což je ryze ekonomický pojem, zná právní teorie institut obecného a zvláštního užívání, které jsou upraveny právními předpisy pro různé oblasti veřejné správy.*

Abstract: *According to mainstream economic theory public goods are ranked among one of the failures of market equilibrium. Among its main features include irrecudibility of supply and non-excludability of consumption, or non-rivalry. Among the purely private and purely public goods, there are many goods that have more or less miscellaneous feature. These goods provided by public sector are now in majority, therefore the allocation of resources and subsequent redistribution are crucial for the analysis of institute of public goods. For public goods there is not practical exclusion from consumption, because the marginal costs of providing of these goods are zero or very low. Instead institute of public goods, which is purely economic koncept, legal theory knows the institute of common and special use, which are governed by the laws of the various areas of public administration.*

Klíčová slova: *veřejné statky, veřejná ekonomika, problém černého pasažéra, nevyloučitelnost, nerivalita*

Keywords: *public goods, public economy, free rider problem, non-excludability, non-rivalry*

1 Úvod

Institut veřejných statků a veřejných služeb nemá v pozitivní právní úpravě České republiky explicitně danou oporu či definici, pouze správní řád toliko odkazuje na institut veřejného užívání, o němž bude zmínka později¹. Na základě tohoto zákona a i jiných zdrojů² můžeme nepřímo odvodit právní a ekonomické ukotvení veřejných (kolektivních) statků, či tzv. statků kolektivní spotřeby u nás.

Jedna z prvních definic kolektivních statků se objevuje v neoklasické teorii rovnováhy a Paretovského optima³, která řeší především problematiku optimální alokace zdrojů a následné redistribuce na financování kolektivních statků. Po válce následovaly známé práce K. Wicksella⁴ a E. Lindhala⁵, kteří pro všechny funkce veřejné sféry, tj. alokační, distribuční, redistribuční, stimulační, kontrolní i emisní viděli tzv. integrální přístup, tj. celý řetězec činností od zdanění až po následné užití veřejného statku nebo veřejné služby⁶. Dalším impulzem k rozvoji teorie statků kolektivní spotřeby byly průkopnické práce R. Musgravea známé i v České republice^{7,8}, zaměřující se na otázky všeobecné rovnováhy Walrasovského typu a všeobecného optima. Teorií kolektivního rozhodování o daňové alokaci a následné redistribuci se zabýval rovněž H. Bowen⁹. Všechny tyto a řada jiných prací vyústila v řešení problému kolektivního rozhodování v rámci tzv. teorie veřejné volby autorů K. Arrowa¹⁰, J. Buchanana, G. Tullocka a jiných¹¹.

Dalším autorem, který se již dříve zabýval institutem veřejných statků byl v roce 1954 P. Samuelson, a to ve svém díle *The Pure Theory of Public Expenditure*¹². Jde o statky, ze kterých mají všichni společný užitek v tom smyslu, že spotřeba tohoto statku kterýmkoli jedincem nezpůsobuje omezení spotřeby ostatních. Právě tato vlastnost odlišuje veřejné statky od statků soukromých. Později pojem Samuelson upřesňuje ve svých učebnicích ekonomie (2010)¹³. „*Jde o komoditu, jejíž užítky mohou být poskytovány všem lidem..., aniž by to přinášelo vyšší náklady, než jsou spojeny s jejím poskytováním jedné osobě. Užítky těchto statků jsou nedělitelné a lidé nemohou být vyloučeni z toho, aby jich využívali*“.

Podle Samuelsona je přínos veřejných statků rozptýlen nedělitelný způsobem mezi členy společnosti bez ohledu na to, zda jednotlivci chtějí tento statek koupit. Samuelson ve své teorii jmenoval tři ekonomické funkce státu: podpora efektivnosti, spravedlnosti a stability. I když Samuelsonovo třídění statků bylo mnohokrát kritizováno a později vzniklo několik dalších třídění, všechna se zakládají na jeho původních charakteristikách a tuto definici přebírá i Macmillanův slovník moderní ekonomie¹⁴. Toto dnes již široce akceptované pojetí veřejných statků doplňuje J. Stiglitz¹⁵ o problematiku tzv. černého pasažéra (free rider problem). Černý pasažér je dle něj jednatel, který

¹ Zákon č. 500/2004 Sb., Správní řád.

² HENDRYCH, D. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. Praha: Wolters Kluwer, 2009.

³ PARETO, V., SCHWIER, A. *Manual of Political Economy*. A. M. Kelley Pubs., 1927.

⁴ WICKSELL, K. *A New Principle of Just Taxation. Classics in the Theory of Public Finance*. 3. vyd. MacMillan, 1964.

⁵ LINDHAL, E. *Just Taxation – A Positive Solution. Classis in The Theory of Public Finance*. 3. vyd. MacMillan, 1964.

⁶ MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, B., STEJSKAL, J. Hodnota statku kolektivní spotřeby. *Politická ekonomie*, č. 2, 2014.

⁷ MUSGRAVE, R. *The Theory of Public Finance*. London: McGraw – Hill Book Company, 1959.

⁸ MUSGRAVE, R. *Veřejné finance v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 1994.

⁹ BOWEN, H. The interpretation of Voting and the Allocation of Economic Resources. *Quarterly journal of Economics*, roč. 58, č. 1, 1943.

¹⁰ ARROW, K. *Social Choice and Individual Values*. 2. vyd. J. Wiley and Sons, 1963.

¹¹ BUCHANAN, J., TULLOCK, G. *The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy*. Michigan: Michigan University Press, 1962.

¹² SAMUELSON, P. The Pure Theory of Public Expenditure. *The Review of Economics and Statistics*, roč. 36, č. 4, 1954.

¹³ SAMUELSON, P. *Ekonomie*. 18. vyd. Svoboda, 2010.

¹⁴ PEARCE, D. *MacMillanův slovník moderní ekonomie*. Victoria Publishing, 1995.

¹⁵ STIGLITZ, J. *Economics of the Public Sector*. W&W Norton Company, 1986.

veřejný statek spotřebovává, využívá ho, aniž by za něj zaplatil. Participuje tedy na těch jednotlivcích, kteří jsou ochotni na veřejné statky přispívat (např. nepřímo prostřednictvím daňového systému). Černého pasažéra nelze ze spotřeby vyloučit. Náklady na vyloučení ze spotřeby by byly neúměrné. Nulové, nebo velmi nízké mezní náklady na poskytování další jednotky veřejného statku jsou dalším podstatným rysem a charakteristikou veřejných statků. Například náklady na protipovodňová opatření se nezvýší, i když počet obyvatel v záplavové oblasti vzroste o jednoho. Druhou klíčovou vlastností je podle něho to, že je v zásadě velmi obtížné až nemožné vyloučit jednotlivce z využívání veřejného statku. Cenový systém tak nemůže plnit svou funkci nástroje, který „přiděluje“ (poskytuje) statky spotřebitelům a který za předpokladu konkurenčního trhu vede k Paretovsky optimálnímu množství statků. Statek totiž může spotřebovávat i ten jednotlivec, který za něj nezaplatil. Neexistuje důvod, proč by měl jednotlivec pravdivě odkrývat svou ochotu platit. Může spoléhat na to, že bude mít užitek ze spotřeby těch osob, které ochotu zaplatit projeví. Charakteristikou poskytování a následného užití tohoto statku je tedy tzv. nevylučitelnost ze spotřeby.

Obdobně definuje pojem veřejného statku i D. Hyman¹⁶. Ten se více zabývá vztahem mezi nevylučitelností a nerivalitou. Nerivalita je ta vlastnost zejména pak čistého veřejného statku, kdy kvalita je nedělitelná. Spotřeba jedním uživatelem neubírá možnost spotřebovat tento statek jiným uživatelem, tj. statek je fyzicky nezmenšitelný. Ve stejné době (1990) J. Bénard¹⁷ odlišil dvě charakteristiky statku: způsob jeho alokace a způsob jeho spotřeby. Podle institucionálního kritéria Bénard rozlišuje statky na tržní, polotržní a netržní. Kritériem je zde přítomnost a charakteristiky tržní ceny jako alokačního mechanismu. U tržních statků (které ve smíšených ekonomikách převažují) je cena výsledkem interakce mezi nabídkou a poptávkou. U institucionálního dělení je důležité politické rozhodnutí o způsobu poskytování statku. V zásadě je možné, aby bylo rozhodnuto o netržním poskytování libovolného statku nebo o přímých či nepřímých zásazích vlády do ceny a dostupnosti statku. Může jít o zásahy směřující k podpoře i odrazení od spotřeby. Jinými slovy, jde zde o to, jak se statek dostane ke spotřebiteli a tuto skutečnost lze nastavit i jinak než jen cenovými nástroji, například politickým rozhodnutím nebo legislativními předpisy. Významným českým odborníkem, který se aktuálně věnuje problematice veřejných statků je I. Malý¹⁸.

2 Ekonomické kritérium dělení statků

Existence veřejných statků je jedním ze znaků selhání trhu. Pro tržní systém, tedy konkurenční prostředí je typické, že jednotlivci nebo právnické či fyzické osoby rozhodují o produkci, spotřebě, o alokaci soukromých finančních prostředků. Pokud soukromý sektor není schopen některé služby zajistit, protože není možné dosáhnout zisku, musí tyto služby zajistit stát a územní samospráva, čili veřejná správa. Nazýváme ji alokační činností. Zajišťování těchto veřejných služeb (statků), které nazýváme čisté, popř. smíšené je úkolem orgánů veřejné správy na národní, regionální i lokální úrovni. Rozsah kompetencí je stanoven zákony. Jedná se o vlastní veřejnou správu, školství, zdravotnictví, sociální služby, sociální bydlení, justici, policii, armádu, kulturu a památkovou péči, tělesnou kulturu a sport, vědu a výzkum, veřejnou hromadnou dopravu, spoje, informační systémy a masmédiá, vodní hospodářství – regulace vodních toků a další činnosti, o oblasti ochrany životního prostředí, popř. i energetické hospodářství¹⁹.

Ekonomické kritérium si všímá způsobu, jakým jsou statky spotřebovávány, resp. co se děje s užitekem plynoucím ze spotřeby statku. Statky jsou jím děleny na *čisté veřejné* (přesněji *čisté kolektivní*), *smíšené* a *soukromé (privátní)*. R. McKenzie a G. Tullock²⁰ uvádějí, že o veřejný statek se

¹⁶ HYMAN, D. *Public finance: A Contemporary Application of Theory to Policy*. The Dryden Press, 1990.

¹⁷ BÉNARD, J. *Veřejná ekonomika*. EÚ ČSAV, 1990.

¹⁸ MALÝ, I. *Veřejné statky a veřejně poskytované statky*. EÚ ČSAV, XLVI, 6/1998.

¹⁹ PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. vyd. ASPI, 2008.

²⁰ MCKENZIE, R., TULLOCK, G. *Modern Political Economy: An Introduction to Economics*. McGraw-Hill Book Company, 1978.

jedná, pokud je užitek ze spotřeby statku sdílen určitou skupinou (občany země, regionu, města apod.) jako celkem ve chvíli, kdy je statek poskytnut nebo spotřebováván jednou osobou. Nejčastěji bývají mezi příklady jmenovány statky jako národní obrana a fungující státní správa na národní úrovni a tradičně uváděné majáky, veřejné osvětlení či řízené křižovatky na úrovni místní. Rozdělení kritérií na ekonomické a institucionální je sice jasné a logické, avšak jistým problémem je jeho jistá schematičnost. Praxe, ale rovněž i odborné práce často mezi „netržní“ a „veřejné“ kladou rovnítko, resp. pojmu netržní statky se obecně nepoužívá.

Výše uvedené rozvíjí a zpřesňuje ještě poznámka učiněná I. Malým, kterou již dříve prezentoval T. Sandler²¹ a která se týká toho, že jen málo veřejných statků patří mezi statky čisté veřejné, tj. že je tedy u nich současně a kumulativně splněna podmínka nerivality i nevyloučitelnosti. Pokud je například armáda soustředěna na severu země, lidé na jihu nemusí být chráněni stejně jako ti na severu. Dokonce i ony tradiční majáky byly v historii zajišťovány spíše v rámci soukromého sektoru. Zdá se tedy, že Samuelsonovy čisté veřejné statky hrají důležitou roli spíše jako jeden z pólů, mezi nimiž se rozkládá velké množství reálně existujících smíšených veřejných statků.

Otázkou tedy je, jak tyto pozorovatelné statky utřídít. Jedním z mnoha možných přístupů je vzít v úvahu právě vlastnosti veřejných statků. Dělení má pak podobu, která je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 1: Schematické dělení statků

spotřeba	vyloučitelná	nevyloučitelná
rivalitní	A	B
nerivalitní	C	D

Čisté veřejné statky jsou symbolizovány kategorií D. Kategorie A představuje čisté soukromé statky. Statky spadající do kategorie B vykazují rivalitu spotřeby, avšak je u nich obtížné nebo nemožné vyloučení. Dobrým příkladem zde mohou být volně přístupné zdroje. Opačné případy znázorňuje kategorie C. Tyto statky mají nerivalitní spotřebu, ale vyloučení ze spotřeby je možné. V případě, že nedošlo k vyčerpání kapacity, nesnižuje další průjezd vozidla přes most užitek ostatních, avšak vyloučení lze provést poměrně snadno zavedením mýtného. Totéž platí např. i pro divadelní představení, bazény apod. V těchto případech může být uplatněn tržní mechanismus, avšak ten může vést k neefektivnosti. To ovšem neznamená, že ve všech těchto případech musí být selhání trhu napravována výlučně státními zásahy. Efektivní poskytování těchto statků může být řešeno i soukromou iniciativou. Nejlepším příkladem zde může být J. Buchananem²² vytvořená teorie klubů, která stanovuje podmínky pro optimální produkci statků řazených do kategorie C v případech, kdy k ní dochází uvnitř skupiny spotřebitelů.

Podle způsobu distribuce a redistribuce veřejných statků můžeme tedy veřejné statky v zásadě rozdělit na veřejné statky čisté a veřejné statky smíšené. Spotřeba čistých veřejných statků je z jejich povahy automatická, neboť jde o statky čisté kolektivní spotřeby (např. armáda). Mají charakteristické znaky, mezi které patří zejména to, že nelze jednoznačně určit podíl jednotlivce na spotřebě určitého veřejného statku, a také nelze zabránit jednotlivci, aby tento statek spotřeboval. Nelze jej tedy ze spotřeby vyloučit. Tuto vlastnost nazýváme nedělitelnost spotřeby, která vede k nevyloučitelnosti ze spotřeby a je spojena s nerivalitou (neboli nesoutěživostí) mezi spotřebiteli nebo také uživateli veřejného statku.

Kvalita veřejného statku je nedělitelná. Pokud jeden uživatel spotřebovává statek nebo službu, neubírá tím možnost spotřebovat službu jinému uživateli. Může ovšem dojít k situaci, že při

²¹ SANDLER, T. Impurity of Defence. *An Application to the Economics of Alliances*, roč. 30, č. 3, Kyklos, 1977.

²² BUCHANAN, J. An Economic Theory of Clubs. *Economia*, roč. 32, č. 125, 1965.

nadměrné spotřebě statku se sníží jeho kvalita, a to pro všechny. Příkladem je přetížení komunikace (od toho též tzv. efekt přetížení) s následkem zpomalení provozu, a na to navazující další aspekty.

Spotřebu čistého veřejného statku nelze ocenit a stanovit podíl jednotlivce na spotřebě, tzn. určit výši jakéhosi uživatelského poplatku za statek nebo službu. Současně platí, že mezní náklady ze spotřeby tohoto statku jsou nulové, nebo téměř nulové. Podle Stiglitze je tedy nejen neúčelné, ale i společensky nežádoucí omezovat spotřebu tohoto statku. Příkladem zde může být zpoplatnění průjezdu po mostě. V tomto případě je technicky možné zavést výběr mýtného, ale mezní náklady (až do využití mostní kapacity) při průjezdu jednoho dalšího auta jsou nulové. Jejich zavedení by vedlo pouze ke snížení celkového společenského užitku, neboť část řidičů by jezdila mimo most a přetěžovala místní komunikace.

Stejně jako čisté veřejné statky jsou smíšené veřejné statky statkem kolektivní spotřeby. Užitek ze spotřeby tohoto statku je individuální. Na rozdíl od čistých veřejných statků lze ale většinou určit přesný podíl spotřebitele na jejich čerpání. Lze tak stanovit jakýsi uživatelský poplatek za spotřebu. Zde se opět setkáváme s pojmem „černý pasažér“, čili s někým kdo službu nebo statek čerpá, využívá, aniž by zaplatil. Kvalita (neboli standard) ale dělitelná není. Například čím více bude žáků v jedné třídě, určitě se tím sníží kvalita poskytovaného vzdělání, než kdyby ve třídě bylo žáků méně.

Smíšené veřejné statky lze také rozdělit způsobem spotřeby tohoto statku na spotřebu fakultativní a přikázanou. U fakultativní spotřeby se jednotlivý spotřebitel sám rozhodne, chce-li službu využít nebo ji nevyužije, má tedy možnost volby. Například jaké si vybere zdravotnické zařízení, školu, pojedede-li hromadným dopravním prostředkem nebo jakou využije sociální službu. Jinak je tomu u přikázané služby. Zde stát, resp. veřejná správa stanoví některá pravidla a tím spotřebiteli určí, jakým způsobem statek čerpat. Je tím třeba systém základního vzdělávání, kdy je určena délka jeho délka, způsob atd.

3 Financování veřejných statků

Veřejné statky jsou financovány z veřejných rozpočtů a fondů, jejich samostatná existence je odkázána na existenci veřejných financí. Neznamena to ovšem, že jsou z těchto finančních zdrojů financovány výlučně. Další způsob zabezpečování veřejných statků je prostřednictvím neziskových organizací, které jsou k tomuto účelu zřízeny státem či územními samosprávnými celky, tedy obcemi nebo kraji. Toto financování je využíváno v nekonkurenčním prostředí, kde nemůžeme vybírat dodavatele nebo je-li monopol soukromého podniku nežádoucí, a nebo jde-li o nezbytné služby, zejména upřednostněné veřejné statky, u kterých je nutné zajistit jejich absolutní spolehlivost (např. vzdělávání).

Ve věci veřejných statků je podstatný ještě subjekt veřejné správy, resp. druh veřejných financí, prostřednictvím kterých je tento konkrétní statek financován. Ze státního rozpočtu je prostřednictvím ministerstva dopravy financována například výstavba a oprava dálnic, naproti tomu například výstavba a oprava silnic 1. třídy je financována z rozpočtů vyšších územně samosprávných celků (krajů). Obdobné je to s financováním veřejných vysokých škol, středních škol a základních škol. Veřejné vysoké školy jsou financovány ze státního rozpočtu prostřednictvím Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, střední školy jsou financovány z rozpočtů vyšších územně samosprávných celků a základní školy z rozpočtů územních samosprávných celků (obcí).

Tento způsob financování se uplatňuje také v případech, kde není možné najít – např. ve výběrovém řízení - soukromou právnickou nebo fyzickou osobu ochotnou tyto veřejné statky pro občany zajišťovat. Dále jsou veřejné statky zajišťovány prostřednictvím státních a komunálních podniků, a to zejména v případech zabezpečování takových statků, které je obtížné zahrnout do tržních statků, tzv. polotržních statků, trh při jejich zabezpečování selhává (příkladem je výroba tepla,

nebo údržba zeleně)²³. Dalším způsobem financování může být i založení společného podniku např. obce s jinou obcí (mikroregiony, dobrovolné svazky obcí), nebo založení společného podniku obce se soukromým sektorem; financování prostřednictvím zakázky u soukromého sektoru v konkurenčním prostředí na základě výběrového řízení; nebo financování občanským sektorem zastoupeným veřejně prospěšnými organizacemi.

Při zabezpečování jednotlivých veřejných statků pro občany zřizují jednotlivé stupně veřejné správy organizace, které hospodaří převážně na neziskovém principu – patří sem příspěvkové organizace, obecně prospěšné společnosti, organizační složky státu, obcí a krajů. Dochází k decentralizaci zabezpečování veřejných statků, a to tím, že stát přenáší odpovědnost za zabezpečování určitých veřejných statků na jednotlivé stupně územní samosprávy. V zásadě lze rozdělit segment veřejných rozpočtů financující veřejné statky a služby na následující složky:

- Státní rozpočet
- Rozpočet územních samosprávných celků (základních – obcí a vyšších – krajů)
- Státní fondy
- Státní a komunální podniky
- Rozpočty veřejného zdravotního pojištění
- Rozpočty dobrovolných svazků obcí (tzv. mikroregiony)
- Rozpočty regionálních rad regionů soudržnosti (NUTS II)

4 Shrnutí

Veřejné statky patří mezi tržní selhání a z hlediska druhové sklady tržních selhání patří mezi tržní selhání, které je v ekonomice nejvíce zastoupeno a kterým je ekonomika nejvíce prostoupena. Má nepopiratelný celospolečenský dosah a od 30. let 20. století je účast a úloha státu či jeho složek, jako hlavního poskytovatele veřejných statků, trvalá a nepopiratelná. Zatímco do té doby byly veřejné výdaje směřovány ponejvíce do obrany a zahraniční politiky, od dob krize z 30. let je přítomnost státu spatřována především ve veřejné sféře, v poskytování veřejných statků a služeb a v oblasti sociální. Tomu odpovídá i míra redistribuce alokovaných zdrojů, která má po celé 20. století v podstatě rostoucí tendenci. Při alokaci zdrojů a následném zajišťování a poskytování veřejných statků musí společnost, reprezentovaná vládou, rozhodnout:

- jaké druhy veřejných statků tedy bude příslušný stupeň veřejné správy zabezpečovat;
- v jaké množství bude zvolený veřejný statek poskytován, resp. pro kolik obyvatel konkrétní veřejný statek zabezpečovat, aby dosáhlo tzv. úspor ze sdílených nákladů a omezil se rozsah ztráty efektu z centrálně zajišťovaných veřejných statků;
- jaký standard veřejných statků můžeme financovat vzhledem k omezeným finančním zdrojům veřejných rozpočtů.

Smíšené statky, tj. ty, které jsou nezmenšitelné a vylučitelné, resp. zmenšitelné a nevylučitelné, mohou mít a mají v některých případech dělitelnou, a v některých případech nedělitelnou kvalitu. Lze-li ocenit (kvantifikovat) velikost spotřeby smíšeného statku, lze stanovit i uživatelský poplatek za jednotku spotřeby tohoto statku. Jejich spotřeba je potom buď:

- fakultativní – jednotlivec sám rozhoduje, zda daný veřejný statek bude využívat, či nikoliv (veřejná hromadná doprava). Tento typ statků se poskytuje občanům za uživatelských poplatků, který je modifikován cenou. Je tomu tak proto, že smíšené veřejné statky neprochází trhem. Motivem pro jejich zabezpečení není zisk, a proto jsou uživatelům poskytovány za uživatelský poplatek konstruovaný na neziskovém principu.

²³ STRECKOVÁ, Y. *Teorie veřejného sektoru*. Brno: Masarykova univerzita, 1997.

- přikázaná státem, resp. zákonem – jde většinou o preferované a upřednostňované statky, např. základní vzdělávání. Na jejich financování se podílejí finanční prostředky veřejných rozpočtů. Tento typ statků je financován především z daňového výnosu při využití redistribučních vztahů v rámci soustavy veřejných rozpočtů. Proto se někdy označují jako redistribuční služby, resp. redistribuované (veřejné či smíšené) statky.

Hlavním definičním znakem veřejných statků (i smíšených) statků je charakter jejich spotřeby, nikoliv charakter jejich produkce či financování. Spotřeba tzv. čistých veřejných statků je plně nezmenšitelná mezi jejími jednotlivými spotřebiteli, což ztěžuje vyloučení kohokoliv ze spotřeby skrze cenový mechanismus. Skutečnost, že tyto statky jsou spotřebovávány všemi spotřebiteli zároveň a v úhrnu, umožňuje tvrzení, že spotřeba jednoho spotřebitele nesnižuje spotřebu dalších spotřebitelů. Mezní náklady na produkci další jednotky veřejného statku a jeho užití jsou tedy nulové. Z této charakteristiky plyne logický nezáměr soukromého sektoru na produkci takovýchto statků a současně snaha spotřebitelů podílet se alokačně na zdrojích pro jejich financování.

Literatura

ARROW, K. *Social Choice and Individual Values*. 2. vyd. J. Wiley and Sons, 1963.

BÉNARD, J. *Veřejná ekonomika*. EÚ ČSAV, 1990.

BOWEN, H. The interpretation of Voting and the Allocation of Economic Resources. *Quarterly Journal of Economics*, roč. 58, č. 1, 1943.

BUCHANAN, J. An Economic Theory of Clubs. *Economia*, roč. 32, č. 125, 1965.

BUCHANAN, J., TULLOCK, G. *The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy*. Michigan: Michigan University Press, 1962.

HENDRYCH, D. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. Praha: Wolters Kluwer, 2009.

HYMAN, D. *Public finance: A Contemporary Application of Theory to Policy*. The Dryden Press, 1990.

LINDHAL, E. *Just Taxation – A Positive Solution. Classis in The Theory of Public Finance*. 3. vyd. MacMillan, 1964.

MALÝ, I. *Veřejné statky a veřejně poskytované statky*. EÚ ČSAV, XLVI, 6/1998.

McKENZIE, R., TULLOCK, G. *Modern Political Economy: An Introduction to Economics*. McGraw-Hill Book Company, 1978.

MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, B., STEJSKAL, J. Hodnota statku kolektivní spotřeby. *Politická ekonomie*, č. 2, 2014.

MUSGRAVE, R. *The Theory of Public Finance*. London: McGraw – Hill Book Company, 1959.

MUSGRAVE, R. *Veřejné finance v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 1994.

PARETO, V., SCHWIER, A. *Manual of Political Economy*. A. M. Kelley Pubs., 1927.

PEARCE, D. *MacMillanův slovník moderní ekonomie*. Victoria Publishing, 1995.

PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. vyd. ASPI, 2008.

SAMUELSON, P. *Ekonomie*. 18. vyd. Svoboda, 2010.

SAMUELSON, P. The Pure Theory of Public Expenditure. *The Review of Economics and Statistics*, roč. 36, č. 4, 1954.

SANDLER, T. Impurity of Defence. *An Application to the Economics of Alliances*, roč. 30, č. 3, *Kyklos*, 1977.

STIGLITZ, J. *Economics of the Public Sector*. W&W Norton Company, 1986.

STRECKOVÁ, Y. *Teorie veřejného sektoru*. Brno: Masarykova univerzita, 1997. ISBN- 80-210-1737-6.

WICKSELL, K. *A New Principle of Just Taxation. Classics in the Theory of Public Finance*. 3. vyd. MacMillan, 1964.

Zákon č. 500/2004 Sb., Správní řád

Kontakt:

Doc. Ing. Richard Pospíšil, Ph.D.
Katedra aplikované ekonomie, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Tř. Svobody 26
771 00 Olomouc
Česká republika
E-mail: richard.pospisil@upol.cz

Krátká informace o autorovi:

Autor působí na Univerzitě Palackého v Olomouci od roku 1997. V roce 2009 se na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně habilitoval pro obor ekonomika a management. Ve svojí odborné a vědecké práci se věnuje především problematice fiskální a měnové politiky.

EMPLOYEE INTERESTS AND THEIR RESPECT IN POLISH ECONOMIC PRACTICE

ZÁJMY ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH RESPEKTOVÁNÍ V POLSKÉ EKONOMICKÉ PRAXI

Andrzej BODAK, Anna CIERNIAK-EMERYCH, Agata PIETROŃ-PYSZCZEK

Wroclaw University of Economics

Abstract: *Professional literature in recent times postulates that company survival and development is strongly linked to respecting the employee interests and expectations towards employment. In this concept, respecting employee interests should not be an incidental occurrence, but an important element of company strategy. The importance of this category is reflected in the need to recognize and respect employee interests as they arise. Results of empirical studies in this area are presented, with emphasis put on employee interests in Polish enterprises. Conclusions were drawn based on literature studies and empirical research of companies. The latter involved structured interviews with questionnaires, addressed to workers and top management representatives, and supplemented by free interviews.*

Anotace: *Současná odborná literatura zdůrazňuje, že přežití a rozvoj firmy se odvíjí mj. od respektování zaměstnaneckých zájmů a očekávání. Respektování zájmů zaměstnanců a plnění jejich očekávání by nemělo být nahodilé. Mělo by být důležitým prvkem podnikové strategie. Důležitost této otázky je reflektována v nutnosti pojmenovat a respektovat tyto zaměstnanecké potřeby. V článku jsou prezentovány výsledky empirické studie této problematiky, přičemž je kladen důraz na zájmy zaměstnanců v polských společnostech. Závěry byly vyvozeny na základě odborných studií a empirických výzkumů. Výzkum realizovaný mezi řadovými pracovníky a manažery sestával z řízených rozhovorů, dotazníkového šetření a byl také doplněn o nestrukturované rozhovory.*

Keywords: *employee interests, expectations, human resources management*

Klíčová slova: *zájmy zaměstnanců, očekávání, řízení lidských zdrojů*

1 Introduction

The literature of the subject emphasizes the fact that contemporary companies have to be aware that they operate in certain environment and their relations with the existing stakeholders influence their reputation, long-term results and market position (Mendel 2001, p. 5). Bearing this in mind, M. Bielski (2002) defines stakeholders as individuals or groups acting inside or outside of a company.

The company environment includes external stakeholders, i.e. clients, suppliers, business partners, financial institutions, insurance companies, local authorities, including self-governments, potential employees. Internal stakeholders include company owners, hired managerial staff and executive level employees (Gableta, Cierniak-Emerych 2008, p. 14-15). According to the interpretation of the term 'stakeholder' suggested by E. Freeman and M.E.Evan, the representatives of this group have the greatest impact on actions undertaken by a company and meanwhile remain under their influence, too (Freeman, Evan 1990, p. 337-359).

Reaching goals related to company operations is tightly connected with the fulfillment of individuals interests (expectations) of all company stakeholders. Therefore particular emphasis should be put on expectations of internal stakeholders, especially executive level employees, hired low- and middle-rank managerial staff. The fulfillment of company employees' expectations should be considered as a significant motivator increasing employee trust and hence enhancing their identification with organization objectives.

Bearing this in mind, this article was devoted to the presentation of results of empirical research concerning the identification of employee interests. The results of this study demonstrated the kind and scope of these interests and formed grounds for popularizing the significance of respecting them in the companies included in the study group. The research background was the presentation of the kinds of the discussed interests and the ways of recognizing them.

The study included the results of empirical research conducted mostly in business entities in the Lower Silesia region. The survey study was conducted between 2010-2011¹. The results were verified later on, based primarily on in-depth interviews. The study group comprised 238 companies, including 139 small enterprises and 76 medium enterprises. The remaining 23 entities were large enterprises. The survey study was based on close-ended questions questionnaire.

2 Employees as company stakeholders

Employee interests, which are a concrete reflection of certain expectations, should be considered in terms of actions undertaken in the given enterprise. Their performance is connected on the one hand with the fulfillment of certain formal requirements by the employer, e.g. legal provisions, including the labour code. On the other hand, it is a consequence of the attitude to an employee and his work prevailing in a company. Therefore two main kinds of employee interests could be differentiated:

- legally protected interests,
- interests related to actions undertaken due to work potential management.

The first group of the aforementioned interests is reflected in the 'employee rights' category. Their examples and the expected results due to their fulfillment are presented in Table 1.

¹ The study was conducted under the research project of the Ministry of Science and Higher Education, project no. N N115 134434, performed by the research team from the Department of Labour and Industrial Relations at the Wrocław University of Economic - including the authors of this thesis - in cooperation with Pentor Research International Wrocław.

Table 1: Employee interests in the light of the Polish legislation

Polish legislation concerning employee rights	
Included aspects	Expected benefits
<ul style="list-style-type: none"> ● Precising employment conditions, including the development of fair and clear remuneration systems, unequivocal specification of place and time of work, as well as the scope of employee duties ● Shaping tangible and intangible elements of work conditions ● Participation in decision making processes 	<ul style="list-style-type: none"> ● Improving safety and quality of employment ● Ensuring safe and hygienic work conditions ● Improving work and pay conditions ● Counteracting discrimination at workplace ● Facilitating information flow in a company, and hence the recognition of employee interests ● Facilitating decision making processes ● Enhanced satisfaction and involvement of employees

Source: Cierniak-Emerych, A. 2011, p.13

According to the Polish law, employee rights presented in Table 1 refer to individuals having the status of employees². Therefore they do not refer directly to those working on the basis of a contract for specific work or a fee-for-task agreement, which is becoming more and more common due to the increasing flexibility of employment. An exception is the obligation to provide all workers - independent of the basis of their employment - with safe and hygienic work conditions.

Apart from satisfying the so called employee rights, workers are also interested in respecting their expectations, which are revealed in concrete circumstances and refer to e.g. the performance of subsequent stages of human resources management, or creating a certain kind of atmosphere in the workplace. Respecting these interests requires individualized solutions, which is reflected in the HRM policy adopted by the company. It is worth remembering that the tendency of employers to respect the discussed group of interests is influenced by a number of factors, e.g. the situation on the job market, the impact of trade unions, the impact of external stakeholders (Gableta ed. 2012, p. 18). The matter of recognizing the discussed interests is also of huge importance, including the application of appropriate 'tools' to facilitate the recognition.

3 Opportunities of recognizing employee interests

A certain kind of game between an employer and an employee is aimed at acquiring reliable and up-to-date information about interests of both parties. The employer has the duty to harmonize relations between stakeholders. He may undertake the following actions in this area:

- Consulting employees as far as employee interests are concerned,
- Acquiring employees' opinions by systematic survey studies,
- Consulting entities formally representing employees in a company,
- Enabling employees anonymous submission of needs and expectations, e.g. by a so called 'suggestion box',
- Conducting individual conversations with employees about their expectations to the employer and company,
- Acquiring knowledge about expectations during the annual appraisals.

² According to art. 8 of the Labour Code, an employee is defined as a person who performs work on the basis of an employment relationship, i.e. by signing an employment contract, designation, appointment or signing a cooperative contract of employment (*Kodeks pracy...* 2011)

The most formalized way of recognizing employee interests is periodical surveys accompanied by systematic gathering of results. It requires the development of procedures and preparation of appropriate diagnostic tools, e.g. surveys.

Employers can also get to know employees' opinions during everyday professional and private contacts, without starting any formalized research project. Both ways can be applied both in the direct 'study' of employees or in contacts with entities formally representing the company personnel. In Poland such entities are trade unions or work councils. The latter are workers' representations established under the directive 2002/14/EC on informing and conducting consultations with employees.

It is worth emphasizing that having direct conversations with employees on their expectations is the best approach, consistent with the idea of individualized, subjective treatment of employees. Such conversations can be an element of the employee appraisal system or be a separate task ascribed to direct supervisors.

4 Employee interests and their respect - empirical research results in economic practice

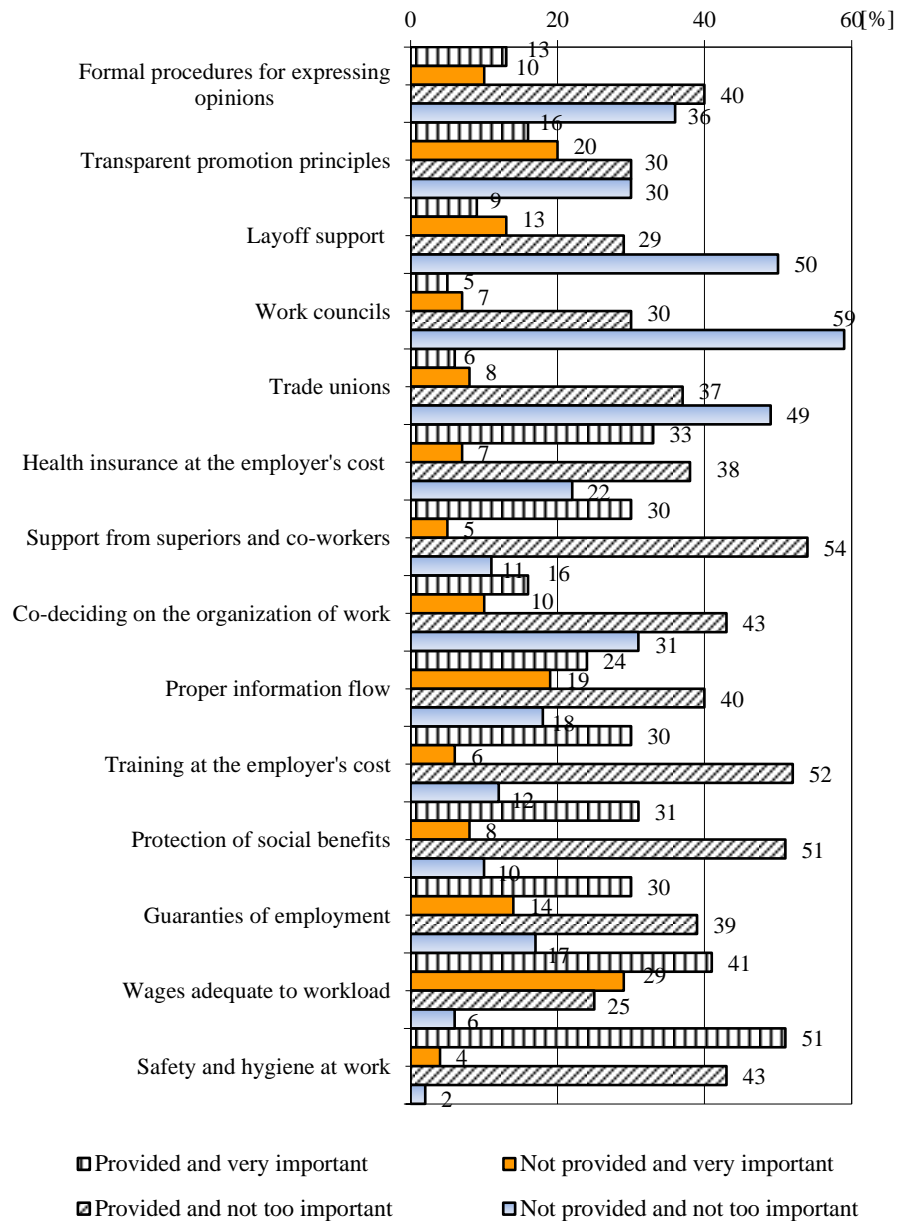
Internal stakeholders of a company include - not always in accordance with the principle of severability - groups with diverse interests, having influence on the shape of socio-economic goals of the group, i.e. owners, managers (not having proprietorship), employees not holding any managerial functions. The management board members formulate missions and strategic goals, set directions and company development mechanisms, and hence are the owners' trustees. They agree to act in their best interest. In accordance with the legal provisions binding in Poland (the Labour Code), board members and owners are referred to as employers. This combination of the status of an employer and the status of a hired worker (employee) creates a certain dichotomy of aims and interests (Bodak, Pietroń-Pyszczek 2012, pp.10-11). An employer's success in the process of respecting employee interests should be measured not by the declarative intention to fulfill them, but the efficiency of performing this act. The authors' own study referred to above revealed the tendency to assess actions undertaken for the sake of employee interests without any critical approach. Therefore, to evaluate the fulfillment of employee interests, the authors decided to refer to the opinion of other employees, i.e. low- and middle-rank managers and executive workers.

The main part of the empirical research on employee interests in companies was conducted using a survey, which contained closed-end questions with various options of correct answers. The study was anonymous and confidential. The analyzed list of employee interests (see Fig. 1) includes both legally protected interests, as well as expectations resulting from the so called psychological contract. The presented set of interests was developed on the basis of an analysis of the literature of the subject and verification of opinions acquired during a pilot study.

The summary report of the results on the fulfillment of employee interests (Fig. 1) indicates that employees perceive the following actions undertaken by the employer as especially significant: ensuring safe and hygienic work conditions and motivating by pay rises. The respondents assessed quite positively the issue of financing medical care, welfare, training programs, support from supervisors and colleagues. They found these matters very important and indicated the employer fulfilled their expectations in these areas.

However, it is worth noting the unequivocal assessment of the payroll policy implemented in the studied companies. The hierarchy of very important, yet unfulfilled, employee interests demonstrates all the emotions and controversies related to this topic. Approx. 30% of employees indicated the inadequacy of their remuneration to the scope of duties at the position they held. The analysis in this area also revealed dysfunctions, doubtful clarity of the rules of getting promoted, faulty information flow. Employees worried about employment protection and potential support in threat of redundancies.

Figure 1: Realization of employee interests, and their perceived importance, based on opinions of respondent employees (top management positions were not included in the sample)



Source: Gableta, Bodak 2014, p. 16

Employees ascribe low ranks to institutional forms of employee participation, i.e. direct participation in decision making processes, which is quite symptomatic. It could be concluded on the basis of direct interviews that such a result could be associated with unpleasant previous experience, lack of appropriate representation, faith, eagerness, will to cooperate with and in trade unions or work councils.

In the majority of studied companies there are no actions aimed at systematic identification of employee expectations. It is confirmed by a small number of companies (21% of all employee statements), where employee opinions are gathered and analyzed in order to evaluate their satisfaction with work. The number of companies with anonymous 'suggestion boxes' is also low (27% of employee statements). The study revealed that the aforementioned suggestion systems were implemented in companies with the domination of foreign capital. In addition, it is worth mentioning that such solutions were not implemented in the companies in order to recognize employee interests.

The majority of respondents reported that they could present their interests during 'individual conversations with employees about their expectations to the employer and company'.

5 Conclusions

Employer and employee interests (independent of the kind of the employment) are usually diverse. The final balance of positive and negative consequences of recognizing and respecting employee interests will therefore depend largely on the attitude towards the fulfillment of legal provisions and towards individual preferences of internal stakeholders. In addition, the matter of mutual acceptance of interests recognized in a concrete situation is also significant.

In contrary to their declarations, the surveyed board members do not show sufficient social empathy, which would be demonstrated by a tendency to fulfill and recognize employee interests. As the research has shown, these interests are of secondary importance in the hierarchy of strategic objectives of a company, although respecting them improves the reputation of an employer, and hence increases employee involvement and loyalty. Employers seem to be more interested in the so called core employees, nevertheless the knowledge about their needs and expectations is intuitive. Formal procedures for systematic recognition of employee interests are a rare phenomenon in companies.

Bibliography

BIELSKI, M. *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wyd. C.H. Beck, 2002.

BODAK, A., PIETROŃ-PYSZCZEK, A. Interesy kierowników w przedsiębiorstwie (wyniki badań empirycznych). *Nauki o Zarządzaniu*, roč. 12, č. 3, 2012.

CIERNIAK-EMERYCH, A. *Legally protected employee interests and their observance in Polish economic practice*. In: Human and work in a changing organization. Management oriented on the employee interests. Wrocław: Research Papers of Wrocław University of Economics, 2011.

FREEMAN, R. E., EVAN, M. E. *Corporate governance. A stake-holder interpretation*. Journal of Behavioral Economics, č. 19, 1990.

GABLETA, M., BODAK, A. *Employee interests in the light of human resource management concepts*. In: Management. Zielona Góra: University of Zielona Góra, Poland, roč. 18, č. 1, 2014.

GABLETA, M., CIERNIAK-EMERYCH, A. *Zarządzanie ludźmi w organizacjach funkcjonujących w Europie*. Wrocław: I-BiS, 2008.

GABLETA, M. *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2012.

Kodeks pracy z hasłami i skorowidzem. Warszawa, Kraków: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2011.

MENDEL, T. *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2001.

Contact:

Andrzej Bodak, Ph.D.
Wrocław University of Economics
Komandorska 118/120
53-345 Wrocław
Poland
E-mail: andrzej.bodak@ue.wroc.pl

Doctor habilitatus, Anna Cierniak-Emerych, professor
Wrocław University of Economics
Komandorska 118/120
53-345 Wrocław
Poland
E-mail: aemerych@wp.pl

Agata Pietroń-Pyszczyk, Ph.D.
Wrocław University of Economics
Komandorska 118/120
53-345 Wrocław
Poland
E-mail: agata.pietron-pyszczyk@ue.wroc.pl

Brief information about the authors:

Andrzej Bodak – Doctor of Economic Sciences, assistant professor at the Department of Labor and Industrial Relations of Wrocław University of Economics, and the author or coauthor of several dozen published articles and books. Participant in research projects and expert reports as commissioned by various research institutions and companies. Questions of organizational human potential, its use and improvement occupy an important place in these studies. Recent interests concentrate on matters relating to employee interests and participatory management.

Anna Cierniak-Emerych – Ph.D., doctor habilitatus, professor extraordinarius at the Department of Labour and Industrial Relations, associate dean for regular studies at the Faculty of Engineering and Economics at the Wrocław University of Economics. Her academic interests explore the role and functions of man in company and labour relations, with particular focus on the problems of broadly defined working conditions, flexibility of employment, employee participation, CSR and related areas, explored in more than 100 research reports and studies. Author of a monograph “Employee participation in the task of managing company labour potential” (2012). Engaged in active participation with business practitioners.

Agata Pietroń-Pyszczyk – Ph.D. in economic sciences, assistant professor in the Department of Labour and Industrial Relations at the University of Economics in Wrocław. Her scientific interests focus on human resources management in companies. The majority of her scientific publications explores the topic of motivating individuals in work processes, including the development of employee satisfaction. She is also interested in the matter of building corporate image of an employer. Her academic achievements include over 50 elaborations, including the twice published book entitled ‘Motivating employees. Tips for managers’ (2007 and 2014).

Andrzej Bodak je absolventem doktorského studia v oboru ekonomie. Působí na Katedře pracovněprávních vztahů Vysoké školy ekonomické ve Wroclawi a je autorem a spoluautorem četných článků a odborných publikací. Podílel se na projektech a expertních zprávách pro výzkumné instituce a společnosti. V současné době se zabývá zájmy zaměstnanců a participativním stylem vedení.

Anna Cierniak-Emerych absolvovala doktorské studium v oboru ekonomie a rovněž působí na Katedře pracovněprávních vztahů Fakulty inženýrství a ekonomie na Vysoké škole ekonomické ve Wroclawi. Na této fakultě je i proděkankou pro prezenční studium. Zabývá se rolí člověka v pracovněprávních vztazích, a to hlavně obecným pojetím pracovních podmínek, zaměstnaneckou flexibilitou, zaměstnaneckou participací, společenskou odpovědností firem a další přidruženou problematikou. Těmito tématy se zabývala již ve více než 100 výzkumných zprávách a studiích. Je autorkou monografie Zaměstnanecká participace na řízení firemní pracovní síly (2012). Úzce spolupracuje s odborníky z praxe.

Agata Pietron-Pyszczek absolvovala doktorské studium v oboru ekonomie a působí na Katedře pracovněprávních vztahů Vysoké školy ekonomické ve Wroclawi. Její výzkum se soustředí na řízení lidských zdrojů. Většina jejích vědeckých publikací se zabývá motivací jedince v pracovním procesu a také vývojem spokojenosti zaměstnanců. Dále se zabývá tvořením firemní identity. Vydala více než 50 akademických publikací, včetně titulu Motivování zaměstnanců: Tipy pro manažery (2007, 2014).

EVALUATING INNOVATION CAPABILITY IN A PRODUCTION COMPANY

HODNOCENÍ INOVAČNÍCH SCHOPNOSTÍ VÝROBNÍCH SPOLEČNOSTÍ

Marcin RELICH

University of Zielona Góra, Poland

Abstract: *This paper presents the evaluation of innovation capability that is based on the quantitative and qualitative data. The model of evaluating innovation capability includes the performance indicators connected with the fields of a production company such as research and development, purchasing and materials management, manufacturing, sales and marketing, and process management. The proposed methodology enables merger of objective indices and subjective judgments with the use of fuzzy logic. The objective indices can be retrieved from Enterprise Resource Planning systems that are more and more popular in production companies. The subjective judgments can be collected from questionnaires and they can concern the quality of process management in new product development.*

Anotace: *Článek prezentuje hodnocení inovačních schopností, které je založeno na kvantitativních a kvalitativních datech. Model hodnocení inovačních schopností zahrnuje ukazatele výkonnosti takových firemních oblastí, jako je výzkum a vývoj, nákup a materiálové hospodářství, výroba, prodej a marketing, řízení procesů. Metodologie umožňuje spojení objektivních indikátorů a subjektivních hodnocení, a to za použití fuzzy logiky. Objektivní indikátory byly získány ze systému plánování podnikových zdrojů (ERP), který se ve výrobních společnostech stává čím dál populárnějším. Subjektivní hodnocení byla získána z dotazníků a týkají se kvality procesního řízení ve vývoji nových produktů.*

Keywords: *innovation, measurement, indicators, new product development, ERP systems*

Klíčová slova: *inovativnost, měření, indikátory, vývoj nových produktů, ERP systémy*

1 Introduction

New product development (NPD) is a crucial process in maintaining a company's competitive position (Chin et al., 2009). Because of its inherent features, NPD is a relatively risky activity (Kahraman et al., 2007), as market competition and product technology advancement are often intense (McCarty et al., 2006). It is reported that the success rate of product development projects is unsatisfactory, with more cost and time than expected having been consumed to achieve the project goals. The main reasons why most companies have failed in the development of new products derive from extrinsic and intrinsic problems. Extrinsic problems include flops in the market, changes in regulations or simply competition develops product first (Cooper, 2003). Intrinsic problems concern the limited resource constraints (e.g. temporal, financial, human) and result in the difficulties to meet the project goals, including product innovativeness.

Product innovativeness reflects the degree of information search, behavioural change and learning effort required by customers to adapt the new product, and a company's experience with similar product development projects in the past (Langerak and Hultink, 2006). Although the success of a new product also depends on the environmental uncertainties that are beyond a firm's control, companies can improve the accuracy of new product evaluation (Ozer, 2005). A key challenge faced by new product development projects is how to acquire knowledge, maintain high innovation rate among the products, and manage the project in order to reduce the risk of failure of the product (Cooper, 2003). Both the acquisition of outside knowledge (e.g. through market research) and the development of internal knowledge (e.g. through company's databases) is critical and can help in searching factors that had the impact on the success of the product. Nevertheless, in the further considerations mainly the aspect concerning the use of internal knowledge is involved.

Internal knowledge can be acquired from company's databases (ERP system, project management software, financial statements, reports, etc) or from project team members through direct interview, questionnaires, etc. Human statements often base on the subjective judgments that can be expressed in the imprecise form. Therefore, this study presents the use of fuzzy logic to evaluating the subjective judgments.

The paper aims to develop an approach that evaluates the innovation capability in a production enterprise. This approach bases on the data from an ERP system and the subjective judgements of project team members in the aspect of process management in a project. The novelty of this research concerns the proposed model of measuring innovation capability that is adjusted to the structure of an ERP system, and methodology that combines quantitative data with linguistic terms. The proposed methodology enables the evaluation of the innovation capability on the basis of the quantitative data that is stored in an ERP system, and qualitative data that can be collected from the questionnaires concerning the quality of process management in new product development.

2 Literature review

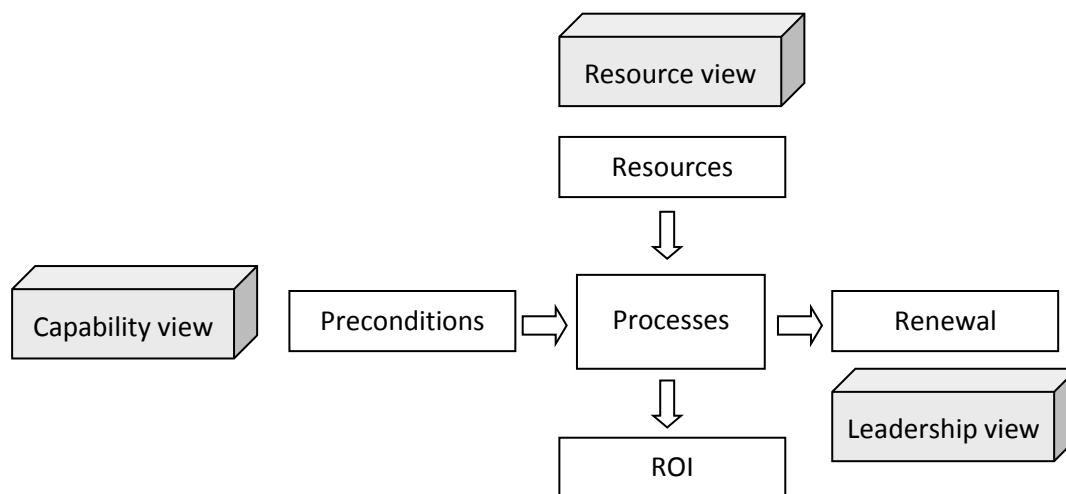
Innovation is the management of all the activities involved in the process of idea generation, technology development, manufacturing and marketing of a new (or improved) product or manufacturing process or equipment. This definition of innovation as a management process also offers a distinction between an innovation and a product that is the output of innovation. Innovation depends on inventions but inventions need to be commercialised before they enable revenue and profit growth for a company (Trott, 2008). In order to improve resultant success achieved from the implementation of new products, there is needed the measurement of innovation capability.

In general there are two approaches to collect innovation data and use it to the measurement of innovation. First is connected with benchmarking and second with the internal assessment of innovation performance in a company. Benchmarking allows a company to compare

its performance, relative to an average or to other firms. It leads to better understanding of the company's current practices and makes use of systematic comparison of practices and performance with those of others, in order to develop improvement actions and sustain the company innovativeness for long-term growth (Maravelakis et al., 2006). In fact, the usefulness of benchmarking is limited by gathering the reliable data concerning competition. Self-assessment measures of innovation may also be prone to bias but they base on the data from a company (e.g. financial statements, bill of costs) and seem to be more objective than benchmarking, therefore, this approach is further considered.

Muller et al. (2005) consider three views on innovation: resource, capability, and leadership (see Figure 1). This framework provides the perspective for choosing a set of metrics that help evaluate a company's capacity of innovation. The resource view addresses the allocation of resource to balance optimization (tactical investment in the existing business) and innovation (strategic investment in new businesses). The resource inputs are capital, labour, and time, whereas output is the return on investment in strategic innovation. The capability view assesses the extent to which the company's competencies, culture, and conditions support the conversion of innovation resources into opportunities for business renewal. The inputs of this capability view are the preconditions for innovation, i.e. the impact of a company's skills, tools, culture, and values on creating innovation. Outputs include the development of new skills and knowledge domains that increase the chance for creating an innovative product. The leadership view assesses the impact of a company's leadership on supporting innovation. It evaluates leaders' involvement in the innovation activities, the establishment of formal processes to promote innovation, and dissemination of innovation goals (Muller et al., 2005). The extent of the presented study has been limited to the capability perspective and its impact on the product innovativeness.

Figure 1: Innovation perspectives



Source: Muller et al., 2005

Many approaches have been proposed to measure the innovation management of companies and identify the condition of a successful innovation process (e.g. Guan et al., 2006; Wang et al., 2008; Chiesa et al., 2009). Measuring innovation aims to foresee technological changes and manufacture new products using appropriate technological processes, to effectively respond to unanticipated technological activities created by competitors and unforeseen market forces, and to organize an inner learning process (Wang et al., 2008). Table 1 presents the sample of the different approaches for innovation capacity metrics.

Table 1: Innovation capacity metrics

Authors	Performance perspective
Guan et al. (2006)	Learning R&D Manufacturing Marketing Organization Resources
Wang et al. (2008)	R&D capabilities Innovation decision capabilities Marketing capabilities Manufacturing capabilities Capital capabilities
Tsai et al. (2008)	Technical innovation: Product, Process Administrative innovation: Creative work environment, Marketing, Organisational characteristics, Organisational system, Strategy
Chiesa et al. (2009)	Finance Customer Innovation and learning Business process
Tseng et al. (2009)	Competition Financial Manufacturing Innovation Supply-chain relationships
Wang and Chang (2011)	Strategy Product Process Organization Resources
Cheng and Lin (2012)	Strategic planning Marketing Innovation infrastructure Knowledge and skills Technological innovation capabilities External environment Manufacturing capabilities

Literature review on the innovation capacity metrics indicates that the majority of approaches is based on the evaluation of multiple factors. These factors are identified as leverage to manage the innovation processes. Innovation research often takes into consideration innovation characteristics, innovation types and hierarchical locus of innovation (Gatignon et al., 2002). Other studies emphasize the importance of measuring input and output to innovation, as well as processes which act on and transform the inputs (Chiesa et al., 2009). According to Wang et al. (2008), measuring innovation capacities requires simultaneous consideration of multiple quantitative and qualitative criteria that can concern resource allocation capability and satisfy market requirements by developing new products.

The concept of the use of multiple quantitative/qualitative criteria to measure innovation capability is considered in this study. The issue of the use of ERP system to evaluate a new product development process is neglected in the foregoing approaches. This is the motivation to develop a

model of measuring innovation capability that bases on the quantitative data from an ERP system and qualitative data concerning the process management in new product development that can be collected from the questionnaires.

3 Model of evaluating innovation capability

The proposed model has been elaborated on the basis of the previous studies (see Table 1) as well as from the perspective of data stored in an ERP system. The model includes the qualitative and quantitative data that can be considered in the context of the subjective statements and objective indices, respectively.

The quantitative data can be retrieved from information system of company such as an ERP system (Relich, 2013). ERP systems operate, collect and store data connected with the daily activities of enterprises (e.g. production orders) as well as information about the previous product development projects. In recent years, the advancement of information technology in business management processes has placed ERP system as one of the most widely implemented business software in various enterprises. The use of an ERP system is especially significant in the production enterprises, in which a number of operational processes is enormous. A typical ERP system consists of modules that reflect the activity of an enterprise, e.g. purchasing, material management, project management, production, sales and marketing, accounting and finance (Relich et al., 2014).

Innovation from the resource perspective can be measured with the use of metrics such as sales volume, net profit, return of investment, export rate, success rate of R&D products, market share, etc. In turn, the evaluation of innovation from capability view and that is also adjusted to a structure of an ERP system has been classified into five perspectives: R&D, production, purchasing and materials management, marketing, and process management. The hierarchical structure of the performance perspectives and indicators (see Table 2) allows the decision-maker to compare the impact of each dimension on the innovation capability.

Data in the model contains the objective indices (e.g. from financial statements, production reports) and subjective judgements that depend on the employee's knowledge and experiences (Relich et al., 2013). The objective indices can be specified in a precise form as crisp values and stored in or retrieved from an ERP database (Relich, 2014). In turn, the subjective judgements can be collected from questionnaires and described in the imprecise form as fuzzy numbers. The subjective judgements concern, for instance, the field of communication and creating work environment (including leadership, motivation, culture of work and learning abilities) that impacts on new product development, and finally on product innovativeness. Table 2 presents the sample of performance indicators in the context of measuring innovativeness. These indicators have been chosen on the basis of their potential impact on the innovation capability.

Table 2: Performance perspectives and indicators in evaluating innovation capability

Performance perspective	Performance indicator
R&D	Percentage of R&D annual investment in sales volume Number of employees in R&D The degree of innovativeness of R&D ideas Success rate of R&D products Number of patents R&D knowledge sharing ability
Production	Percentage of manufactured parts that meet the required design specifications Product quality level (the number of failures in a prototype) Time from design to final product Productive capacity (actual / maximal) Number of resource overloads Number of work orders
Purchasing and Materials Management	Number of suppliers selling the required materials Number of subcontractors Delivery duration Delay of delivery Changes of price list Number of the required materials in warehouses
Marketing	Percentage of budget dedicated to customer analysis or verification Number of interactions with customers during the project Number of changes in product specification according to customer's demand and complaints Marketing expenditures for a new product Number of creative promotion activities and innovative advertisements
Process management	Communication (e.g. communication frequency, open communication climate) Leadership (e.g. support of supervisory, moral support) Product development procedure (e.g. incentive for creative idea, design activities, design automation, competitive technology intelligence) Innovation process improvement (e.g. learning from past experiences, analysis of reasons for failure of previous project) Project management methodologies (e.g. effective team discuss, collective learning, clear assignment of responsibilities, integrated strategy)

Performance perspectives presented in Table 2 correspond to the fields occurring in an industrial enterprise that develops new products. Some of these fields refer to the departments in an enterprise, for instance, R&D, production, purchasing and materials management, marketing and sales, and their performance indicators can be retrieved partly from an ERP database. Performance indicators for marketing take into account the customer perspective that places emphasis on customer relationship management, including the identification of customer's attitudes, requirements and complaints. The field of process management includes the issues such as communication, cultural differences, interpersonal relations, learning capacity, leadership, and it is based on the questionnaires.

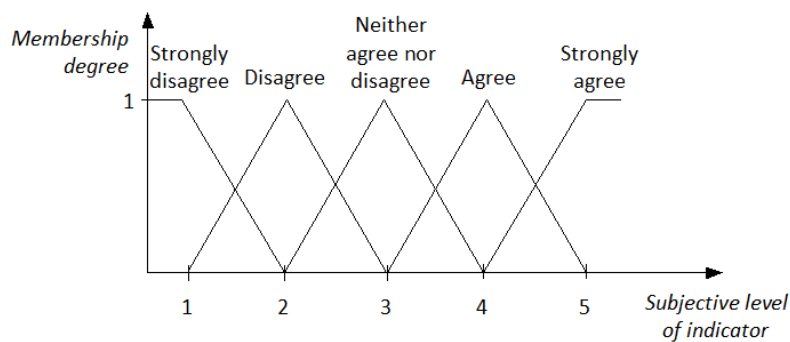
4 Methodology for measuring innovation capability

One of the characteristics of the proposed approach is that it takes into account a qualitative and quantitative data to evaluate the innovation capability. The qualitative data can derive from the subjective judgements that can be described with the use of fuzzy numbers. Measuring process management bases on a questionnaire that includes the closed-ended questions concerning, for

instance, communication climate during project execution, trust among project team members, resistance of sharing information among members, effectiveness of team discuss, support of supervisory, etc. Inquiries for measuring management of the project processes are specified in the following form: R&D knowledge sharing ability is high, support of supervisory is high, etc.

The statements of respondents derive from the subjective judgements and are usually specified in the imprecise form, for example, as the following phrases: “strongly disagree”, “disagree”, “neither agree nor disagree”, “agree”, “strongly agree” (see Figure 2). Fuzzy set theory is based on the concept of fuzzy set membership, where the membership functions are used to calculate the degree of membership of a fuzzy metric (performance indicator) to different sets, expressed by linguistic terms. The shape of a fuzzy number and the scale of a linguistic variable depends on the user’s needs. In this study, a subjective judgement concerning level of indicator is assigned to the scale from 1 to 5.

Figure 2: Sample of membership function



A project team member can choose one or more of these linguistic variables. If a respondent chooses a few of linguistic variables to answer to a question, then fuzzy numbers can be used to evaluate the quality of process management, and finally, to support the innovation rate through successful new product development. The answers from team members may differ significantly depending on the individual perceptions or personality of the respondent. This also suggests conducting the evaluation in an uncertain and fuzzy environment. Compared to traditional binary sets (where variables may take on true or false values) fuzzy logic variables may have a value that ranges in degree between 0 and 1. Fuzzy logic has been extended to handle the concept of partial truth, where the value may range between completely true and completely false. The notion of truth can be considered as a means of representing and reasoning with partial knowledge what is closer the human subjective judgments than precise statements (Sitek and Wikarek, 2013).

An improvement over the shortcomings of the scale in traditional questionnaires is that the respondent can make several answers for each item, and can give each answer as a percentage. If the respondents can state their judgement as a degree of membership corresponding to the linguistic variables, it becomes possible to give a real number between 0 and 1. A sample of team member’s statement to the performance indicator “R&D knowledge sharing ability is high” is illustrated in Table 3.

Table 3: Sample of subjective judgements

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
	1	2	3	4	5
Team member 1		0.7	0.3		
Team member 2			0.4	0.6	
Team member 3			1		
Team member 4		0.2	0.8		

The weight corresponding to a linguistic variable is different among respondents (team members in the R & D department), since personal preferences are subjective and fuzzy according to complicated, diverse, and indeterminate human behaviour. For example, on the basis of weights presented in Table 3, the indicator “R&D knowledge sharing ability is high” has been evaluated by team member 1 as follows: the weight 0.7 for linguistic variable “Disagree” (2) and the weight 0.3 for “Neither agree nor disagree” (3), what leads to the following result 2.3 ($0.7 \cdot 2 + 0.3 \cdot 3$). The next steps of the proposed procedure concern the calculation of the average of fuzzy values for each indicator and the score for each performance perspective (R&D, production, marketing, etc).

5 Conclusions

A key component in the success of industrial companies is their ability to sustain innovativeness, i.e. the ability to continuously develop innovations. Innovation is a major driving force for the economic growth and expansion of companies. The globalization of markets has raised strong competitive pressures. The rapid evolving technology, the fast changing markets and the more demanding customers, require developing high quality new products more efficiently and effectively. To ensure these requirements, the evaluation of innovation capability and the identification of the key success factors of product development are needed.

The proposed approach presents new insights and advances to the literature of the measuring innovation in the context of using an ERP system to obtain the objective indices and using fuzzy numbers to describe the subjective judgements. This study takes into account the qualitative and quantitative data to measure the performance indicators that are suspected of significant impact on the innovation capability. The proposed model of evaluating innovative capability uses the database of an ERP system that is implemented by more and more industrial enterprises. Moreover, it includes the issues of process management such as product development procedure, innovation process improvement, project management methodologies, communication, leadership, and that can be measured with the use of fuzzy logic.

Measurement of innovation capability is the prerequisite for improving the process of new product development and it can also be seen as a way for companies to identifying potential high-risk projects. Moreover, measuring innovative capability is important from the viewpoint of identification of the key success factors and selection of valuable ideas for product development. The sought relationships can also be used to distinguish the performance perspectives which should be improved in order to increase the chance for developing the successful products, and finally, company's competitiveness.

Bibliography

CHENG, Y.L., LIN, Y.H. Performance evaluation of technological innovation capabilities in uncertainty. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 40, 2012, pp. 287-314.

CHIESA, V., FRATTINI, F., LAZZAROTTI, V., MANZINI, R. Performance measurement in R&D: exploring the interplay between measurement objectives, dimensions of performance and contextual factors. *R&D Management*, vol. 39, no. 5, 2009, pp. 487-519.

CHIN, K. S., TANG, D. W., YANG, J. B., WONG, S. Y., WANG, H. Assessing new product development project risk by Bayesian network with a systematic probability generation methodology. *Expert Systems with Applications*, vol. 36, 2009, pp. 9879-9890.

- COOPER, L. P. A research agenda to reduce risk in new product development through knowledge management: a practitioner perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 20, no. 1, 2003, pp. 117-140.
- GATIGNON, H., TUSHMAN, M., SMITH, W., ANDERSON, P. A structural approach to assessing innovation. *Management Science*, vol. 48, no. 9, 2002, pp. 1103-1122.
- GUAN, J. C., YAM, R. C. M., MOK, C. K., MA, N. A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models. *European Journal of Operational Research*, vol. 170, no. 3, 2006, pp. 971-986.
- KAHRAMAN, C., BUYUKOZKAN, G., ATEŞ, N. Y. A two phase multi-attribute decision-making approach for new product introduction. *Information Sciences*, vol. 177, no. 7, 2007, pp. 1567-1582.
- LANGERAK, F., HULTINK, E. J. The Impact of product innovativeness on the link between development speed and new product profitability. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 23, no. 3, 2006, pp. 203-214.
- MARAVELAKIS, E., BILALIS, N., ANTONIADIS A., JONES, K. A., MOUSTAKIS, V. Measuring and benchmarking the innovativeness of SMEs: A three-dimensional fuzzy logic approach. *Production Planning & Control*, vol. 17, no. 3, 2006, pp. 283-292.
- MCCARTHY, I. P., TSINOPOULOS, C., ALLEN, P., ROSE-ANDERSEN, C. New product development as a complex adaptive system of decisions. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 23, no. 5, 2006, pp. 437-456.
- MULLER, A., VÄLIKANGAS, L., MERLYN, P. Metrics for innovation: guidelines for developing a customized suite of innovation metrics. *Strategy & Leadership*, vol. 33, no. 1, 2005, pp. 37-45.
- OZER, M. Factors which influence decision making in new product evaluation. *European Journal of Operational Research*, vol. 163, 2005, pp. 784-801.
- RELICH, M., JAKABOVA, M. *A decision support tool for project portfolio management with imprecise data*. In: Proceedings of the 10th International Conference on Strategic Management and its Support by Information Systems, Valasske Mezirici, Czech Republic, 2013, pp. 164-172.
- RELICH, M. *Knowledge acquisition for new product development with the use of an ERP database*. In: Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information Systems, Krakow, Poland, 2013, pp. 1285-1290.
- RELICH, M. *Using ERP database for knowledge acquisition: a project management perspective*. In: Proceedings of Knowledge for Market Use 2013, Olomouc, Czech Republic, 2013, pp. 263-269.
- RELICH, M., WITKOWSKI, K., SANIUK, S., SUJANOVA, J. Material demand forecasting: an ERP system perspective. *Applied Mechanics and Materials*, vol. 527, 2014, pp. 311-314.
- RELICH, M. *A declarative approach to new product development in the automotive industry*. In: Environmental Issues in Automotive Industry, Springer Berlin Heidelberg, 2014, pp. 23-45.
- SITEK, P., WIKAREK, J. *A hybrid method for modeling and solving constrained search problems*. In: Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information Systems, Krakow, Poland, 2013, pp. 385-392.

SITEK, P., WIKAREK, J. *A hybrid approach to modeling and optimization for supply chain management with multimodal transport*. In: Proceedings of the 18th International Conference on Methods and Models in Automation and Robotics, 2013, pp. 777-782.

TSENG F.-M., CHIU Y.-J., CHEN J.-S. Measuring business performance in the high-tech manufacturing industry: A case study of Taiwan's large-sized TFT-LCD panel companies. *Omega*, vol. 37, 2009, pp. 686-697.

TSAI, M. T., CHUANG, S. S., HSIEH, W. P. *Using analytic hierarchy process to evaluate organizational innovativeness in high-tech industry*. In Proceedings of the Decision Sciences Institute 2008 Annual Meeting, Baltimore, Maryland, USA, 2008, pp. 1231-1236.

TROTT, P. *Innovation management and new product development*. 4th ed. Pearson Education, 2008.

WANG, C.-H., LU, I.-Y., CHEN, C.-B. Evaluating firm technological innovation capability under uncertainty. *Technovation*, vol. 28, 2008, pp. 349-363.

WANG, T. J., CHANG, L. *The development of the enterprise innovation value diagnosis system with the use of systems engineering*. In: Proceedings of the International Conference of System Science and Engineering, 2011, pp. 373-378.

Contact:

Ing. Marcin Relich, Ph.D.
Faculty of Economics and Management
University of Zielona Góra
Licealna 9
65-216 Zielona Góra
Poland
E-mail: m.relich@wez.uz.zgora.pl

Brief information about the author:

Marcin Relich is a lecturer at the Department of Controlling and Computer Applications in Economics at the Faculty of Economics and Management, University of Zielona Góra. He obtained a Ph.D. degree in Economic Sciences from the Wrocław University of Technology, Poland. His current research interests include various aspects of evaluating innovation, project management, information systems development and management, enterprise application integration, business process improvement, and knowledge management.

Marcin Relich působí v Polsku na Univerzitě Zelená Hora, a to na Katedře řízení a počítačových aplikací v ekonomii. Marcin Relich absolvoval doktorské studium v oboru ekonomie na wrocławské technické univerzitě. V současné době se zabývá hodnocením inovací, projektovým řízením, vývojem a řízením informačních systémů, integrací podnikových aplikací, zlepšováním obchodních procesů a řízením znalostí.

**FINANCIAL MARKET REGULATION IN THE FIGHT AGAINST MONEY
LAUNDERING – THE CASE OF CZECH PUBLIC ADMINISTRATION, THE IMPACT
ON BUSINESSES (SME) AND ROLE OF PUBLIC MEDIA**

**REGULACE FINANČNÍHO TRHU V OBLASTI BOJE STÁTU PROTI PRANÍ
ŠPINAVÝCH PENĚZ – PŘÍPAD ČESKÉ REPUBLIKY, VLIV NA OBCHOD (SME) A
ROLE VEŘEJNÝCH MÉDIÍ**

Radek JURČÍK

Mendel University in Brno

Abstract: *Money laundering has become a significant factor of financial market public regulation. This regulation has a legal aspects and economic aspects. The legal aspects are based on regulation given from European Union. The economic aspects concern efficiency measures. The Financial analytic unit as the part of the Ministry of Finance is in the Czech Republic responsible public authority. The contribution provides an analysis of the effectiveness of the activities of the Financial Analytic Unit in relation to money laundering. It also includes a comparison of the effectiveness of the activities of other international public administrative bodies responsible for fighting against money laundering. Another aspect is the extent to which the area of combating money laundering impact on businesses, and larger businesses and Small and Medium Size enterprises. Evaluation of these results and role of public media is included at the end of this contribution, as well as measures to increase the effectiveness of the fight against money laundering.*

Anotace: *Praní špinavých peněz je významným faktorem regulace finančního trhu. Tato regulace v sobě obsahuje právní a ekonomické aspekty. Právní aspekty jsou dány předpisy Evropské unie. Ekonomické aspekty se týkají efektivity regulace. Jako správní orgán za stát v rámci boje proti praní špinavých peněz vystupuje Finančně analytický útvar, který vykonává svoji působnost v rámci organizační struktury Ministerstva financí. Příspěvek se zabývá efektivností boje proti praní špinavých peněz a fungování Finančně analytického úřadu v rámci veřejné správy. Rovněž je zde využita komparace funkčnosti jiných mezinárodních orgánů jiných států, které jsou odpovědné za boj proti praní špinavých peněz. Dalším aspektem boje proti praní špinavých peněz je dopad na velké podniky a malé a střední podniky. Zhodnocení těchto aspektů a role veřejných médií je zahrnuta v rámci finální části tohoto příspěvku, jako další aspekt vedoucí ke zvýšení efektivity boje proti praní špinavých peněz.*

Keywords: *money laundering and role of public administration, financial market regulation, role of public media, financial analytic unit, small and medium size enterprises*

Klíčová slova: *praní špinavých peněz a role veřejné správy, regulace finančního trhu, role veřejných médií, finančně analytická jednotka, malé a střední podniky*

1 Introduction

The concept of dirty money has its origins in the United States, the source of money derived from criminal activity during the thirties of the last century was, inter alia, the sale of drugs and money were often physically dirty. Following this was later term "money laundering", thus the process is meant to disguise their origin related to criminal activity. The term money laundering was first officially appeared in print in the United States in connection with the Watergate affair 1973, which will cause outcome was the resignation of then U.S. President Richard Nixon (Musil, 1999). In recent years, this concept uses the Czech language rather as colloquial, but equivalent to the Czech concept of money laundering commonly used by the law of we can find in other languages, such as English (money laundering), German (die Geldwäsche) or in French (blanchiment d'argent). The concept of legalization of proceeds from criminal activities to use in the legal systems of some countries, such as Czech or Slovak republiky (Rezková, 2008). The term legalization of proceeds in the Czech Republic, established in Act No. 253/2008 Coll., on measures against money laundering and terrorist financing that addresses the entire issue. The law defined in § 3 (Basic Concepts) legalization of proceeds from crime as "conduct intended to conceal the illicit origin of any economic benefits arising from criminal activities in order to pretend that it is a material benefit acquired in accordance with the law". It is not important whether such conduct occurred in the Czech Republic or abroad. The meeting is under the Act against the conversion or transfer of property, knowing that the proceeds of crime, for the purpose of concealing or disguising its origin or of assisting any person who is involved in the commission of such activity to evade the legal consequences of their actions, the concealment or disguise of the true nature, source, location, movement of assets or disposal or change of rights with respect to property, knowing that such property is derived from criminal activity, the acquisition, possession, use or disposal of the property with him, knowing that the proceeds of crime or in a criminal organization. While the Czech legal system defines money laundering activities in the European Union uses the term money laundering, Directive of the European Parliament and of the Council of the European Union considers to be money laundering conversion or transfer of property, knowing that such property is derived from criminal activity or participation in such activity, for the purpose of concealing or disguising the illicit origin of the property or of assisting any person who is involved commission of such activity (Mylkova, 2011). The meeting is considered to be money laundering, If the business on whose basis the property to be laundered were carried out in the territory of another Member State or in a third countries (Sponer, 1998). Legalization of proceeds of crime or money laundering can therefore be loosely defined as smoothing stop illegal conduct, confidentiality of the beneficial owner of income and sake of randomness to use illegally obtained funds as funds obtained from a legal source. The most common source of proceeds of crime is drug trafficking, prostitution, human trafficking and arms trafficking, corruption, financial fraud and counterfeiting. The main add value of this article is analyses of anti-money laundering activities in the Czech Republic in comparison with some chosen countries.

2 Financial Action Task Force on Money Laundering

First it is necessary to state that the international community is fully aware the problem of money laundering that this problem is highly sensitive and anti-money laundering initiatives have therefore been launched. Historically, G7 group set up financial group for combating money laundering (FATF) as an inter-governmental body. The FAFT membership is currently made up of 34 countries. Since its establishment, the FATF has adopted and published more than 40 Recommendations which have been repeatedly revised. These Recommendations establish the Framework of principles that must be honoured and observed by the individual national system in their anti-money laundering efforts. These principles primarily include active cooperation among business intermediaries as concerns the obligation to identify the parties to transactions, and the obligation to report suspicious operations, as well as the obligation of the individual member states to set up a central authority authorised to review suspicious operations. The principles approved by the FATF have been incorporated in national legal systems and employed in the drafting of other sources of international rules, especially various treaties. The most important treaties include the Strasbourg Convention on laundering, and the search, seizure and confiscation of proceeds from crime, scheduled for amendment,, and the United Nations Convention of Palermo (November 2000) on transnational organised crime. It was also necessary to establish an institutionalised basis for mutual cooperation in the FATF. This includes, for instance, the Egmont Group which promotes cooperation among financial analytical offices (FIU/Financial Intelligence Unit) based on FATF Recommendations for reporting suspicious transactions and the exchange of information between states. The Financial Intelligence Unit serves as authorities to which suspicious transactions are reported in the individual states. There were passed on the level of European Union anti-money laundering directives.

2.1 Czech Republic

The anti-money laundering body in the Czech Republic is the Financial Analytical Unit (FAU) who is part of Czech Ministry of Finance. Within the control activities FAU worked primarily with the Czech National Bank, which in addition to its existing competencies in bank supervision and foreign exchange, took over after the cancellation of the Securities Commission in 2006, control permissions and cancel the supervisory authority over the securities market. In this connection the cooperation especially in providing materials to on-site inspections by the individual controlled entities, the relevant department of the CNB. In addition, FAU form corresponding control himself assessed the internal principles, which the liable entity has part of its work to maintain and operate and that some of obligated persons must also deliver the prescribed period FAU. FAU has only control task. He has no power to investigate and impose punishment.

Table 1: Activity Report of FAU

Notice (number)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
from banks	1398	1023	1789	3040	3163	3239	1883	2090
From other financial institutions	352	241	181	227	241	241	165	230
Criminal notice	101	115	114	103	208	137	102	78

Source: FAU, www.mfcr.cz, own work

From the table 1 is clear that the number of reports on suspicious transactions in 2008 had increasing trend and not linear, but exponential growth is approaching. In 2009, a turning point occurs, which can be explained by improving the quality of initial assessment shops in banks, which thoroughly evaluate individual transactions. Also evidenced by a lower number of criminal

complaints filed over 2008 more than threefold increase in the aggregate amount of funds to which this complaint was filed. Financial Analytical Unit is legally entitled to exchange information with the authorities of the same subject-matter jurisdiction - FIUs. International legal framework for the exchange of information is mainly multilateral Strasbourg Convention of 1990, expanded in 2005 by the Warsaw Convention or a bilateral intergovernmental agreement, which includes the cooperation in the fight against money laundering. Among FIUs is also customary to negotiate the Memorandum of Understanding (Memorandum of Understanding). Understanding is not a prerequisite for cooperation with foreign partners. The legal basis for international cooperation FAU already mentioned international agreements. International exchange of information is statistically monitored since 1998 and the number of queries is given in the following table no 2.

Table 2: Notice in relation to abroad

Notice	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Sending to abroad	105	126	104	175	101	69	77	66	59
Received to abroad	35	52	75	128	116	130	128	133	165

Source: FAU, www.mfcr.cz

To improve cooperation between financial intelligence units together in the Egmont Group, which was founded in 1995 in Brussels. This organization has more than 100 members. The membership director decides Member of FIU, at its meeting in the plenary session, held once a year. In addition, twice a year meet the Egmont Working Group (Legal Working Group, Training Working Group, Outreach Working Group, IT Working Group and Operational Working Group). The outputs based on international cooperation in relation to the Czech Republic are resulting from table no. 2. From the beginning FAU was more active in relation to abroad, at the present time is situation opposite. We are getting more notice from abroad than we are sending.

3 International comparisons

When we compare the differences between countries are made up of different structure and different reporting laws that force people required to make such statements. In Germany, police intelligence unit type, and therefore has different powers than, for example, Czech and Bulgarian. The one way to gain several announcements regarding the individual steps performed during the transaction. The most significant decline brought suspicious transactions is possible to see with credit institutions (Stessens, 2010).

4 Recommendations

Despite the strengthening of global anti-money laundering standards, such as those set by the Financial Action Task Force (FATF) and the United Nations Convention against Corruption, significant loopholes continue to exist in the EU and globally. A key loophole for money launderers is the lack of information collected and published on those who ultimately own and control companies, trusts and other legal structures. There are serious social and political costs from money laundering, not least the undermining of governance standards, fostering of corruption and crime, distorting of the economy and impeding of development. The scale of illicit financial flows – from corruption, tax evasion and crime - indicate a systemic money laundering problem with often the poorest paying the price. In 2011, the developing world lost over US \$946 billion to illicit outflows, representing an increase of nearly 14 per cent over 2011 (European Commission, 2014). Global detection rates of illicit funds by law enforcement are estimated to be as low as 1 per cent for criminal proceeds and

the seizure rate is thought to be even lower, at 0.2 per cent (2011). With the EU set to review its anti-money laundering directive, now is the time to close the loophole that has kept the ownership of corporate vehicles secret and ensure this information is in the public domain (Financial task force, 2014). The European Union has the aim to reduce laundering practice by preparing the 4th EU Anti-Money Laundering Directive leading against anonymous owner of companies. Each EU Member State must collect beneficial ownership information in public registers that are freely available and in machine-readable formats. Publicly available information for each beneficial owner of a company, trust or other legal arrangements should include: full name, birth date, nationality, address of the registered office and the principle place of business (if different), as well as a description of how the ownership or control is exercised (such as the per cent of shares held). Publicly available information for each beneficial owner of a trust should include the identity of: the settlor (who donates the assets), the trustee (who manages the arrangement and is the legal owner), the protector (who may act as an intermediary between the settlor and the trustee), and the beneficiaries (who are to receive the funds). Willfully misrepresenting beneficial ownership information should be grounds for criminal and civil penalties including the possibility of imprisonment. Where directors or shareholders are fronted by nominees, this must be disclosed on record, including the name of the beneficial owner behind the nominee. Failure to do so should be grounds for criminal and civil penalties, including the possibility of imprisonment. Information sharing of lists of politically exposed persons should be enhanced between EU Member States.

For EU Member States mean to pass mentioned Directive that:

- Put pressure on secrecy jurisdictions to establish public registers of beneficial ownership.
- Promote public registers of beneficial ownership in international for a such as the G8 and G20.
- Support the extension of the G20 Anti-Corruption Working Group mandate beyond 2014 and push for public registers of beneficial ownership in future action plans.

For Financial Institutions and other service providers:

- Obtain accurate, up-to-date information on the beneficial owner whatever structure (companies, trusts, foundations, etc.) is used.
- Ensure effective enforcement of Know Your Customer policies, and use public registers to improve their performance. Two committees of the European Parliament voted for an amendment to the ground breaking EU legislation against money laundering, which would lead to public disclosure of the actual owners of companies and funds in the EU. It would complicate the use of anonymous companies and anonymous funds to the legalization of proceeds of crime. Position of the European Parliament goes beyond the original proposal of the European Commission, which was published last year. Whether these modifications will be incorporated into the final version of the Directive, depends primarily on the political will of the Member States of the EU. According to a recent European Commission report on corruption each year in the EU economy escapes € 120 billion, most of which goes into these opaque ownership structures (European Commission, 2014).

What concerning national level, in the Federal Republic of Germany was successfully added a third Anti-money Laundering Directive in the legislation as of the date August 13, 2008 through a new law (Geldwäschebekämpfungsergänzungsgesetz - GwBekErgG), in force since 21. August 2008. In 2010, the FATF assessment of compliance with the German Forty recommendations. It was found that the aggregated 28 out of 40 +9 recommendations is in whole or in part in accordance with the German legislation. It was found several shortcomings, such as low penalties for the offense or inability to punish a person associated with money laundering if it is already punished for such an offense. Due to shortages statistics unfortunately not possible to determine whether the application of sanctions for legal persons effective and thus assess if the low level fault or whether it is sufficient. Result, Germany is evaluated as in compliance with the recommendations and is among the satisfactory States. The report recommended that Germany prolong the storage period In contrast to Germany, the Czech Republic has ever developed a list of suspects cases only in Act No. 253/2008

Coll. in § 6 of that nine examples of how it could look suspicious transactions. Unfortunately this list is so short that it will not be benefit in practice. Czech Republic is ranked among one of the most advanced post-communist states Central and Eastern Europe due to its geographical location and relatively young financial market, it is still preferable to a country legalization of proceeds from crime. Therefore, despite the newly introduced Law No. 253/2008 Coll., Thanks to which it was adapted a lot of shortcomings in legislation, the Czech Republic, the group recommended Moneyval simplify the definition of money laundering and reduce requirements for evidence. At the end of evaluation report from the group stated that the Czech legislation is in line with the 23 total of forty-nine FATF recommendations.

Next point is that in Germany, the financial police are authorized to submit the complaint to the prosecutor to file a petition to initiate proceedings, the assets of persons was 1,500 times higher than the minimum wage, while such assets do not match revenue. If the prosecutor before the court that the property does not match the income in the above amount (450 thousands EUR), the court will rule that the property forfeited to the state (Germany, 2014). Also in the Slovak and Holland burden of proof is on the defendant to prove the legality of the acquisition of assets (Holland, 2014). Concealment of assets derived from crime is a criminal offense in the United Kingdom (the Great Britain, 2014). This direction should also develop legislation in the Czech Republic. Final comments are that important role against money laundering are public media. The Czech Financial Unit is part of the Ministry of Finance and it would be better to be independent on the political influence. From this reason publicity is leading to the deeper activities in the field of anti-money laundering.

Bibliography

European commission. Money Laundering Law [online]. cit. 2014-04-24. Available at: http://ec.europa.eu/internal_market/company/financial-crime/index_en.htm.

Financial action task force. Anti-Money Laundering and Combating the Financing of Terrorism [online]. cit. 2014-04-24. Available at: www.fatf-gafi.org.

Germany. Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schwerem Staftaten [online]. cit. 2014-04-24. Available at: www.juris.de.

Great Britain. Proceeds of Crime act [online]. cit. 2014-04-24. Available at: www.legislation.gov.uk.

Holland. Wetboek van Strafrecht [online]. cit. 2014-04-24. Available at: wetten.overheid.nl.

MYLKOVÁ, P. *Postihování důkazního břemene*. Praha: Poslanecká sněmovna, 2011.

MUSIL, J. Finanční šetření – nástroj odhalování praní peněz. *Kriminalistika*, č. 4, 1999.

REZKOVÁ, M. *Zákon proti praní špinavých peněz a proti financování terorismu*. Praha: Linde, 2008.

SPONER, M. *Evropská měnová integrace*. In: Sborník prací Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně. Brno: Masarykova univerzita, 1998, pp. 89-114.

STESSENS, G. *Money Laundering. A New International Law Enforcement Model*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

Contact:

Doc. JUDr. Ing. Radek Jurčák, Ph.D.
Mendel University in Brno
Zemědělská 1
613 00 Brno
The Czech Republic
E-mail: jurcik@mendelu.cz
www.pef.mendelu.cz

Brief information about the author:

The author is an associate professor at the Faculty of Business and Economics, Mendel University in Brno. He is a guarantor of Public Administration Bachelor and Master study programmes.

Autor je docentem Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně a garantem oboru Veřejná správa pro bakalářské a magisterské studium.

FUZZY PŘÍSTUP K OHODNOCENÍ BONITY ŽADATELE O HYPOTEČNÍ ÚVĚR

FUZZY APPROACH TO CREDITWORTHINESS EVALUATION OF A CLIENT APPLYING FOR A MORTGAGE LOAN

Eva BOHANESOVÁ, Pavlína KREJČÍ

Přírodovědecká fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci

Anotace: *V současnosti je financování bydlení stále aktuální téma. Český finanční trh nabízí dvě základní možnosti řešení, pomocí hypotečního úvěru nebo úvěru ze stavebního spoření. Vzhledem k nízkým úrokovým sazbám je preferován hypoteční úvěr, který mohou poskytovat obchodní banky se speciální licencí. Aby žadatel mohl od banky úvěr získat, musí splnit řadu kritérií, která lze rozčlenit do tří oblastí: ekonomická oblast související s jeho příjmy a závazky, právní a majetková oblast týkající se zejména úvěruschopnosti a majetkových poměrů žadatele z důvodu zástavy a psychologická oblast, v níž se hodnotí, jak klient na pracovníka banky působí. Jednu z možností, jak žadatele ve všech jmenovaných oblastech ohodnotit, nabízí fuzzy regulátor, systém pro podporu rozhodování založený na bázi pravidel. Hodnoty vstupních i výstupních proměnných jsou dány slovy a jejich významy jsou modelovány fuzzy množinami. Cílem příspěvku tedy bude na jednoduchém fuzzy regulátoru ukázat, jakým způsobem může úvěrový pracovník v bance vyhodnocovat bonitu žadatele.*

Abstract: *Housing financing is still actual problem. Current Czech financial market offers two main possibilities to solve: mortgage loan or the credit in building savings. Due to the low interest rates a mortgage loan is preferred. In the Czech republic these loans can be provided only by the banks with the special licence. To be able to receive a credit a client has to fulfil many criteria related to his/her economic aspects (incomes and liabilities), property and behavior. A fuzzy logic controller is a system for the decision making support. It can represent a suitable instrument for the evaluation of all mentioned sides of the client. Its input and output variables are linguistic ones and their meanings are modeled by fuzzy sets. The aim of the paper will be to show the work of a simple fuzzy logic controller for the creditworthiness evaluation in case of a client applying for a mortgage loan.*

Klíčová slova: *fuzzy množina, fuzzy regulátor, hypoteční úvěr, bonita, jazyková proměnná*

Keywords: *fuzzy set, fuzzy logic controller, mortgage loan, creditworthiness, linguistic variable*

1 Hypoteční úvěr, prověřování bonity klienta

Hypoteční úvěr je podle zákona o dluhopisech¹ úvěr, jehož splacení včetně příslušenství je zajištěno zástavním právem k nemovitosti, a to i rozestavěné. Pohledávka z úvěru nesmí převyšovat dvojnásobek zástavní hodnoty zastavené nemovitosti. Úvěr se stává hypotečním dnem nabytí právních účinků zástavního práva. Nemovitost určená k zástavě se musí nacházet na území členského státu. Hypoteční úvěr poskytují pouze banky se speciální licencí na výstavbu či pořízení nemovitosti, na její opravu, modernizaci či rekonstrukci, dále na nákup podílu nemovitosti za účelem vypořádání dědických nebo spoluvlastnických nároků, na zpětné proplacení investice. Jedná se tedy o účelový úvěr. Lze jej použít též k refinancování.² Poměr výše úvěru k hodnotě zastavené nemovitosti (LTV) obvykle činí 70 %, některé banky jsou však schopny poskytnout úvěr ve výši odpovídající až 100 % LTV.

Dalším typickým rysem hypotečního úvěru je jeho dlouhodobost. Doba splatnosti úvěru činí nejčastěji 20 až 25 let, výjimkou však není ani 30 let. V současnosti jsou tyto úvěry klientům nabízeny levně vzhledem k nízkým úrokovým sazbám. V květnu 2014 činila průměrná úroková sazba hypotečního úvěru pro všechny fixace 2,808 % p. a.³ Vzhledem k dlouhé době splatnosti bývá úroková sazba hypotečního úvěru zafixována na kratší období (1, 3, 5, 7, 10, 15 let). Lze ji však zafixovat na celou dobu splatnosti, avšak dlužník musí v tomto případě počítat s její vyšší hodnotou.⁴ Výše úrokové sazby hypotečního úvěru nakonec závisí na bonitě klienta. Banka pomocí speciálního systému vyhodnocuje klientovu právní způsobilost, dále majetkové poměry z důvodu dostatečného zajištění úvěru, výši průměrných měsíčních příjmů a výdajů z důvodu dostatku prostředků pro život žadatele v případě splácení úvěru a zohledňuje i jeho vystupování. Po stanovení úrokové sazby je vypočtena výše měsíční anuitní splátky a banka ještě poté kontroluje, zda žadateli v případě splácení zůstane finanční rezerva ve výši aspoň 10 % z průměrného měsíčního čistého příjmu.⁵ Pokud ne, úvěr je zamítnut. Měsíční anuitní splátku $a^{(12)}$ určíme podle vztahu⁶

$$a^{(12)} = \frac{D_0 \frac{i}{12}}{1 - \frac{1}{\left(1 + \frac{i}{12}\right)^{12n}}} \quad (1)$$

kde D_0 je počáteční výše hypotečního úvěru, i je roční úroková sazba vyjádřená desetinným číslem pro dané fixační období a n počet let doby splatnosti úvěru.

Protože cílem článku je ukázat přístup k hodnocení bonity klienta založený na použití fuzzy množin, je potřeba se aspoň trochu seznámit se základy této teorie.

2 Fuzzy množiny, jazyková proměnná, fuzzy regulátor

Fuzzy množiny se obecně používají k modelování významů vágních pojmů. Jedná se o takový typ neurčitosti, pro který náhodné veličiny nejsou vhodným nástrojem. Matematicky je **fuzzy množina**, označená A , definována jako zobrazení z univerza U do uzavřeného intervalu $\langle 0, 1 \rangle$:

¹ Zákon o dluhopisech č. 190/2004 Sb., Část druhá, Hlava III, § 28, odst. 3. [online]. cit. 2014-7-9. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/190-2004-zakon-o-dluhopisech/cast-2/>.

² Hypotéky [online]. cit. 2014-07-09. Dostupné z <http://www.kb.cz/cs/lide/obcane/hypoteky/index.shtml>.

³ Fincentrum Hypoindex květen 2014: Úrokové sazby opravdu na dně? [online]. cit. 2014-07-09. Dostupné z: <http://www.hypoindex.cz/fincentrum-hypoindex-kveten-2014-urokove-sazby-opravdu-na-dne/>.

⁴ Úrokové sazby hypotečních úvěrů [online]. cit. 2014-07-09. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/Urokove-sazby/Stranky/Urokove-sazby-hypotecnich-uveru.aspx>.

⁵ KREJČÍ, P. *Využití fuzzy regulátorů při hodnocení úvěrové bonity klienta*. Diplomová práce. Olomouc: Univerzita Palackého, Přírodovědecká fakulta, 2014.

⁶ BOHANESOVÁ, E. *Finanční matematika*. Olomouc: Vydavatelství UP, 2013, s. 122.

$$\mu_A: U \rightarrow \langle 0, 1 \rangle.$$

Zobrazení μ_A nazýváme **funkcí příslušnosti fuzzy množiny** A , kde každému prvku x univerza U je přiřazen **stupeň příslušnosti** $\mu_A(x)$ k fuzzy množině A . Můžeme jej interpretovat jako míru náležení. To znamená, že je-li stupeň příslušnosti prvku x k fuzzy množině roven jedné, prvek do množiny určitě patří, je-li roven nule, určitě do ní nepatří. Místo označení $\mu_A(x)$ budeme používat stručnější $A(x)$. V praktických aplikacích mají velký význam **fuzzy čísla**.⁷

„Fuzzy množina N na univerzu reálných čísel je fuzzy číslem právě tehdy, když existují reálná čísla $x_1 \leq x_2 \leq x_3 \leq x_4$ taková, že pro její funkci příslušnosti platí

$$N(x) = \begin{cases} L(x) \text{ pro } x \in (-\infty; x_2) \\ 1 \text{ pro } x \in \langle x_2; x_3 \rangle \\ P(x) \text{ pro } x \in (x_3; \infty) \end{cases}$$

kde $L(x)$ je neklesající, zprava spojitá funkce zobrazující interval $(-\infty; x_2)$ do uzavřeného intervalu $\langle 0, 1 \rangle$ s tím, že $L(x) = 0$ pro $x \in (-\infty, x_1)$ a $P(x)$ je nerostoucí, zleva spojitá funkce zobrazující interval $(x_3; \infty)$ do uzavřeného intervalu $\langle 0, 1 \rangle$ s tím, že $P(x) = 0$ pro $x \in (x_4; \infty)$.“ Fuzzy čísla se často používají jako nástroj na modelování významu hodnot jazykových proměnných. To jsou takové proměnné, jejichž hodnoty jsou dány slovy, nikoli čísly a významy těchto hodnot jsou modelovány fuzzy čísly, příp. fuzzy množinami. Např. jazyková proměnná *Čistý příjem* žadatele o úvěr má hodnoty vyjádřené slovy *nízký*, *střední* a *vysoký*. Významy těchto hodnot mohou být popsány pomocí fuzzy čísel, viz prostřední obrázek na obr. 2.

2.1 Operace s fuzzy množinami, fuzzy relace

Podobně jako s klasickými množinami lze také s fuzzy množinami provádět různé operace. Předpokládejme, že fuzzy množiny A, B jsou definovány na stejném univerzu U . **Průnikem** těchto fuzzy množin rozumíme fuzzy množinu $A \cap B$ s funkcí příslušnosti

$$(A \cap B)(x) = \min\{A(x), B(x)\}, \forall x \in U.$$

Sjednocením fuzzy množin A, B rozumíme fuzzy množinu $A \cup B$ s funkcí příslušnosti

$$(A \cup B)(x) = \max\{A(x), B(x)\}, \forall x \in U.$$

Poznámka: Možností, jak vyjádřit průnik a sjednocení dvou fuzzy množin je více.⁸

Výškou fuzzy množiny A na univerzu U rozumíme číslo $hgt(A) = \sup_{x \in U} A(x)$.

Fuzzy relací R rozumíme fuzzy množinu R nad univerzem U , které je kartézským součinem několika univerz, tj. $U = U_1 \times U_2 \times \dots \times U_n$. Stupeň příslušnosti $R(x_1, x_2, \dots, x_n)$ n -tice (x_1, x_2, \dots, x_n) k fuzzy relaci R , kde $x_1 \in U_1, x_2 \in U_2, \dots, x_n \in U_n$, pak interpretujeme jako intenzitu vztahu mezi prvky x_1, x_2, \dots, x_n .

Kartézským součinem fuzzy množin A_1, A_2, \dots, A_n definovaných postupně na univerzech U_1, U_2, \dots, U_n , rozumíme fuzzy množinu $A_1 \times A_2 \times \dots \times A_n$ na univerzu $U_1 \times U_2 \times \dots \times U_n$ s funkcí příslušnosti

$$(A_1 \times A_2 \times \dots \times A_n)(x_1, x_2, \dots, x_n) = \min\{A_1(x_1), A_2(x_2), \dots, A_n(x_n)\}.$$

⁷ TALAŠOVÁ, J. *Fuzzy metody vícekritériálního hodnocení a rozhodování*. Olomouc: Vydavatelství UP, 2003, s. 23-27.

⁸ Tamtéž.

Důležitou operací s fuzzy relacemi je jejich **skládání**. Složením fuzzy relace R definované na univerzu $U_1 \times U_2$ a fuzzy relace S na univerzu $U_2 \times U_3$ rozumíme fuzzy relaci $R \circ S$ na univerzu $U_1 \times U_3$ s funkcí příslušnosti

$$(R \circ S)(x_1, x_3) = \sup_{x_2 \in U_2} \{\min\{R(x_1, x_2), S(x_2, x_3)\}\}.$$

Je též možné skládat fuzzy relaci R definovanou na univerzu $U_1 \times U_2$ a fuzzy množinu A definovanou na univerzu U_2 . Výsledkem skládání je fuzzy množina $B = R \circ A$ na univerzu U_1 s funkcí příslušnosti

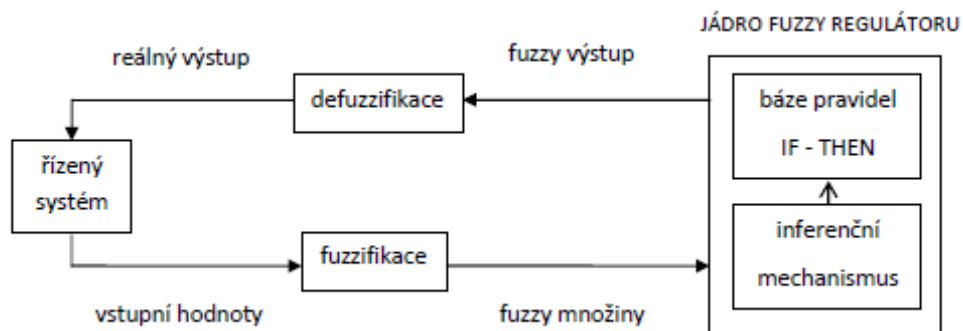
$$(B)(x_1) = \sup_{x_2 \in U_2} \{\min\{R(x_1, x_2), A(x_2)\}\}.$$

2.2 Fuzzy regulátor

Řízení jakéhokoli procesu se neobejde bez potřebných znalostí zabudovaných do řídicího systému ve formě proměnných a vztahů mezi nimi. Popis znalostí může být úplně exaktní, např. pomocí soustavy diferenciálních rovnic, stochastický, pomocí náhodných veličin a třetí možností je popis pomocí slov či slovních spojení. V tomto případě jsou proměnné dány jako jazykové a významy jejich hodnot jsou modelovány pomocí fuzzy čísel. Příkladem takového systému je **fuzzy regulátor**. Je to systém fungující na základě funkce, která je dána bází pravidel, tvrzení ve tvaru IF-THEN zahrnujících znalosti a zkušenosti expertů. Díky možnostem, které pro vyjadřování nabízí přirozený jazyk, lze takto dobře popsat i velmi nepřesné vztahy mezi proměnnými. Fuzzy regulátory tak nachází své uplatnění při řízení různých složitých systémů, které nelze uspokojivě popsat ani exaktně ani stochasticky.

Fuzzy regulátor, viz obr. 1, je složen z fuzzifikační jednotky, jádra a defuzzifikační jednotky. V jádře dochází k samotné transformaci vstupních hodnot na výstupní. Princip, kterým fuzzy regulátor tyto vstupní hodnoty převádí, se nazývá přibližná dedukce. Jde o případ, kdy zadaná vstupní hodnota, ve formě reálného čísla nebo fuzzy čísla, konkrétní vstupní proměnné se přesně neshoduje s významem některé z jazykových hodnot této vstupní proměnné v bázi pravidel. Pro určení výstupní hodnoty pro daný vstup slouží fuzzy inferenční mechanismy. Jeden z nich, Mamdaniho, nyní popíšeme. Princip fungování Mamdaniho fuzzy regulátoru vychází z Koskovy věty.⁹

Obrázek 1: Schéma fuzzy regulátoru



Předpokládejme, že máme následující bázi pravidel se vstupními jazykovými proměnnými X_1, X_2, \dots, X_m a výstupní jazykovou proměnnou Y :

Jestliže X_1 je $A_{1,1}$ a \dots a X_m je $A_{1,m}$, pak Y je B_1 .

⁹ TALAŠOVÁ, J. *Fuzzy metody vícekritériálního hodnocení a rozhodování*. Olomouc: Vydavatelství UP, 2003, s. 83.

Jestliže X_1 je $A_{2,1}$ a . . . a X_m je $A_{2,m}$, pak Y je B_2 .

.....

Jestliže X_1 je $A_{n,1}$ a . . . a X_m je $A_{n,m}$, pak Y je B_n .

Symbole A_{ij} , kde $i = 1, \dots, n$ a $j = 1, \dots, m$, a B_i označují hodnoty jazykových proměnných X_1, X_2, \dots, X_m a Y . Jejich významy jsou pak modelovány fuzzy čísly A_{ij} a B_i na univerzech U_j a V . Necht' jsou dány konkrétní hodnoty vstupních proměnných: $X_1 = A_1', X_2 = A_2', \dots, X_m = A_m'$. Odpovídající výstup pak bude $Y = B''$, kde B'' je tzv. jazyková aproximace fuzzy množiny B^M , kterou získáme „dosazením“ vstupních hodnot do báze pravidel jakožto do funkce chování fuzzy regulátoru, kde tato funkce má formu fuzzy relace T na univerzu $U = U_1 \times U_2 \times \dots \times U_m \times V$:

$$B^M = (A_1' \times A_2' \times \dots \times A_m') \circ T, \quad T = \bigcup_{i=1}^n (A_{i,1} \times A_{i,2} \times \dots \times A_{i,m} \times B_i).$$

Symbole A_1', A_2', \dots, A_m' označují fuzzifikované vstupní reálné hodnoty nebo to mohou být přímo fuzzy čísla, která modelují významy hodnot vstupních proměnných z báze pravidel. Fuzzy relace T prakticky modeluje význam celé báze pravidel. Její funkce příslušnosti je následující:

$$(T)(x_1, x_2, \dots, x_m, y) = \max_{i=1, \dots, n} \{ \min \{ A_{i,1}(x_1), A_{i,2}(x_2), \dots, A_{i,m}(x_m), B_i(y) \} \}.$$

Vstupní hodnoty fuzzy regulátor zpracovává tak, že jim přisoudí takový význam, který je nejbližší významu určitých hodnot vstupních jazykových proměnných (mluvíme o zasažení pravidel v bázi ve výšce h_i , $i = 1, \dots, n$). Pro i -té pravidlo platí:

$$\begin{aligned} h_i &= \text{hgt} \left((A_1' \times A_2' \times \dots \times A_m') \cap (A_{i,1} \times A_{i,2} \times \dots \times A_{i,m}) \right) = \\ &= \min \{ \text{hgt}(A_1' \cap A_{i,1}), \dots, \text{hgt}(A_m' \cap A_{i,m}) \}. \end{aligned} \quad (2)$$

Hodnota h_i vyjadřuje, nakolik význam vstupních hodnot odpovídá významu té části i -tého pravidla, která je uvozena slovem „Jestliže“. Stejnou velikost pak musí být význam druhé části i -tého pravidla, uvozené slovem „pak“:

$$B_i^M(y) = \min \{ h_i, B_i(y) \}, \quad \forall y \in V. \quad (3)$$

Výstupní hodnotu, fuzzy množinu B^M na univerzu V , pak získáme sjednocením fuzzy množin B_i^M . Její funkce příslušnosti má tvar

$$B^M(y) = \sup_i \{ B_i^M(y) \}, \quad \forall y \in V.$$

Obvykle je výstupní hodnota požadována ve formě reálného čísla. Musíme tedy fuzzy množinu B^M defuzzifikovat. Nejčastěji tak činíme metodou těžiště, kdy pro výslednou hodnotu platí

$$d = \frac{\int_V B^M(y) y dy}{\int_V B^M(y) dy}. \quad (4)$$

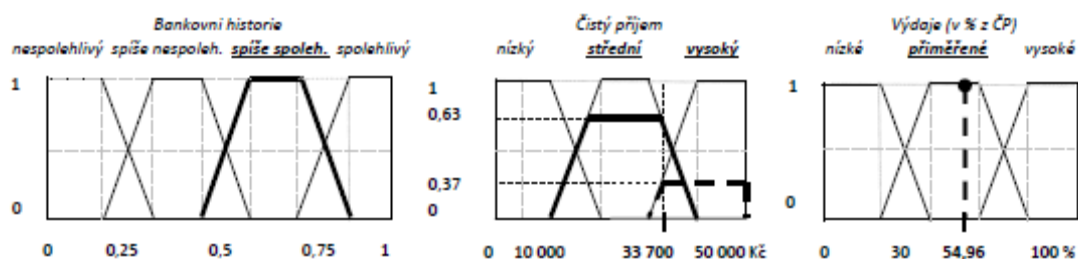
3 Hodnocení bonity žadatele o hypoteční úvěr

Příklad: Klient žijící v domácnosti se 2 dospělými osobami a 3 nezletilými dětmi žádá o hypoteční úvěr ve výši 1,5 mil. Kč s dobou splatnosti 20 let. Žadatel o úvěr je právně způsobilý a vlastní nemovitost vhodnou k zástavě. Žadatelův průměrný měsíční čistý příjem činí 33 700 Kč, průměrné měsíční výdaje (zahrnující pravidelné výdaje 4 100 Kč a životní minimum 14 420 Kč) jsou ve

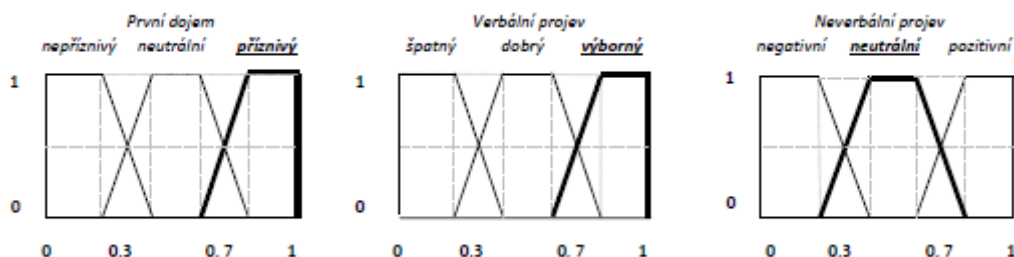
výši 18 520 Kč (54,96 % z průměrného měsíčního čistého příjmu). Ohodnotíme bonitu žadatele a na základě hodnocení určíme úrokovou sazbu (pro 5letou fixaci). Dále vypočteme výši splátky a ověříme, zda klientovi při splácení úvěru zůstane potřebná finanční rezerva, aby mohl požadovaný úvěr získat.

Řešení: Postup hodnocení bude třífázový, přičemž každá fáze je reprezentována fuzzy regulátorem označeným římskou číslicí podle fáze. V první fázi bude stanovena výše úrokové sazby v závislosti na bankovní historii (platební morálce) klienta, výši jeho průměrného měsíčního čistého příjmu a výši průměrných měsíčních výdajů vyjádřené v počtu procent z čistého příjmu. Fuzzy regulátor I. bude mít tedy tři vstupní jazykové proměnné označené jako **Bankovní historie**, **Čistý příjem** a **Výdaje** a jednu výstupní proměnnou s názvem **Úroková sazba**. Významy hodnot jazykových proměnných jsou znázorněny pomocí fuzzy čísel na obrázku 2. V druhé fázi bude ohodnocen **Celkový dojem**, který žadatel na bankéře udělal na základě **Prvního dojmu**, **Verbálního projevu** a **Neverbálního projevu**. Ve třetí fázi bude určena opět hodnota **Úrokové sazby**, tentokrát však v závislosti na **Celkovém dojmu** žadatele a **Referencích**, které o něm bankéř získal. Je zřejmé, že výstup z druhé fáze, **Celkový dojem**, slouží jako vstup pro fázi třetí. To není na závadu. Nejčastěji se fuzzy čísla popisující významy hodnot jednotlivých proměnných zadávají tak, aby tvořila na daném univerzu tzv. fuzzy škálu.¹⁰ Ke každému fuzzy regulátoru patří jeho báze pravidel.¹¹

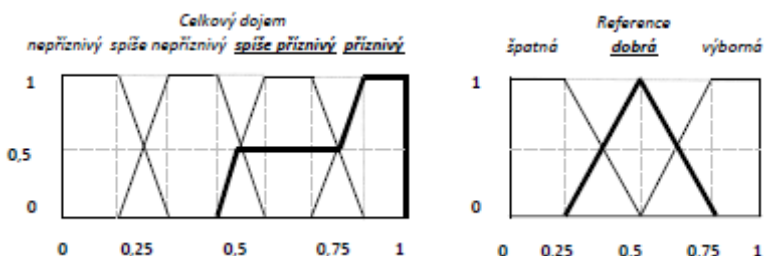
Obrázek 2: Fuzzy čísla - významy hodnot vstupních jazykových proměnných pro fuzzy regulátor I.



Obrázek 3: Fuzzy čísla - významy hodnot vstupních jazykových proměnných pro fuzzy regulátor II.



Obrázek 4: Fuzzy čísla - významy hodnot vstupních jazykových proměnných pro fuzzy regulátor III.



¹⁰ TALAŠOVÁ, J. *Fuzzy metody vícekritériálního hodnocení a rozhodování*. Olomouc: Vydavatelství UP, 2003, s. 56-57.

¹¹ KREJČÍ, P. *Využití fuzzy regulátorů při hodnocení úvěrové bonity klienta*. Diplomová práce. Olomouc: Univerzita Palackého, Přírodovědecká fakulta, 2014.

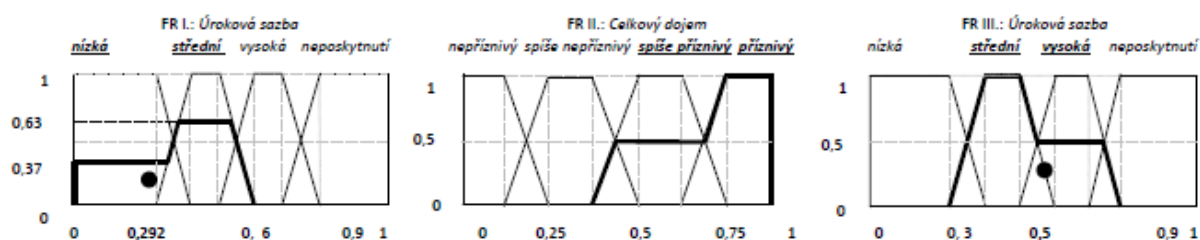
V první fázi hodnotícího procesu bankéř žadatele vyhodnotil z hlediska jeho bankovní historie jako *spíše spolehlivého* (žadatel v minulosti zaplatil za své závazky se zpožděním pouze v ojedinělých případech). Dále čistý příjem činí 33 700 Kč a výdaje 18 520 Kč, tj. 54,96 % z čistého příjmu. Vstupními hodnotami je tedy jedna jazyková hodnota *spíše spolehlivý* a dvě reálná čísla, 33 700 a 54,96. Postup transformace těchto vstupních hodnot je znázorněn též na obr. 2. U reálných vstupů se zjišťuje jejich význam vůči významu hodnot příslušných jazykových vstupních proměnných. Dle obr. 2 lze čistý příjem 33 700 Kč chápat jako střední ve stupni příslušnosti 0,63 nebo vysoký ve stupni příslušnosti 0,37. Obdobně výdaje 54,96 % z čistého příjmu lze vnímat jako přiměřené ve stupni příslušnosti 1. U vstupu *spíše spolehlivý* se jeho význam přímo kryje s významem hodnoty *spíše spolehlivý* vstupní proměnné **Bankovní historie**. Podle toho, která fuzzy čísla byla nyní zohledněna, poznáme zasažená pravidla v bázi:

„Jestliže je žadatel z hlediska své **Bankovní historie** *spíše spolehlivý*, jeho **Čistý příjem** je *střední* a jeho **Výdaje** jsou *přiměřené*, pak **Úroková sazba** je *střední*.“

„Jestliže je žadatel z hlediska své **Bankovní historie** *spíše spolehlivý*, jeho **Čistý příjem** je *vysoký* a jeho **Výdaje** jsou *přiměřené*, pak **Úroková sazba** je *nízká*.“

První část prvního pravidla je podle vztahu (2) pravdivá ve stupni rovném $\min\{1; 0,63; 1\} = 0,63$. Ve stejném stupni musí podle (3) platit i jeho druhá část (uřežeme fuzzy číslo *střední* výstupní proměnné **Úroková sazba** ve výšce 0,63). Podobně u druhého pravidla je platnost první části ve stupni 0,37 a stejná je platnost i jeho druhé části. Závěr první fáze hodnotícího procesu má podobu sjednocení obou uřezaných fuzzy množin, viz fuzzy množinu vlevo na obr. 5.

Obrázek 5: Výstupní hodnoty ve formě fuzzy množin jednotlivých fuzzy regulátorů



V druhé fázi hodnotícího procesu bankéř ohodnotil první dojem, jaký na něj klient udělal, jako *příznivý*, jeho verbální projev jako *výborný* a neverbální projev jako *neutrální*. Výstupní proměnná této fáze **Celkový dojem** má podle daných vstupů hodnotu *spíše příznivý až příznivý*, viz prostřední fuzzy množinu na obr. 5. V třetí fázi bankéř ohodnotil získané reference o klientovi jako *dobré*, hodnotu proměnné **Celkový dojem** vezmeme z předchozí fáze. Hodnota výstupní proměnné **Úroková sazba** pak má tvar fuzzy množiny vpravo na obr. 5.

Fuzzy regulátory byly zkonstruovány a veškeré výpočty provedeny pomocí programu FuzzME.¹² V první a třetí fázi hodnotícího procesu jsme obdrželi fuzzy množiny popisující výši úrokové sazby. Pro získání číselných hodnot obě fuzzy množiny nejprve defuzzifikujeme, a to metodou těžišť podle vztahu (4). Získáme hodnoty $d_1 = 0,292$ a $d_2 = 0,5$. Po převedení počet procent za rok, neboť univerzum proměnné **Úroková sazba** je interval $\langle 0, 1 \rangle$, kde jednička znamená 11 % p. a., obdržíme úrokové sazby 3,21 % p. a. a 5,5 % p. a. Žadatel získá vyšší z úrokových sazeb, tj. 5,5 % p. a.

Nyní ještě musíme vypočítat výši měsíční anuitní splátky a ověřit, zda mu po uhrazení pravidelných plateb, hypoteční splátky a po odečtu životního minima zůstane finanční rezerva aspoň ve výši 10 % z čistého příjmu. Anuitní splátka vypočtená dle vztahu (1) činí cca 10 318 Kč. Rezerva by měla být ve výši 3 370 Kč. Žadateli po zaplacení jmenovaných částek nakonec zůstane 4 862 Kč, což je

¹² TALAŠOVÁ, J., HOLEČEK, P. *Multiple-Criteria Fuzzy Evaluation: The FuzzME Software Package*. In: Proceedings of the Joint 2009 International Fuzzy Systems Association World Congress and 2009 European Society of Fuzzy Logic and Technology Conference. Lisbon, Portugal, July 20-24, 2009, s. 681-686.

více než nezbytných 3 370 Kč. Žadateli tedy bude hypoteční úvěr s úrokovou sazbou 5,5 % p. a. poskytnut.

4 Závěr

V příspěvku byl naznačen přístup k hodnocení bonity žadatele o hypoteční úvěr založený na jazykovém vyjádření znalostí a fuzzy množinách, které představují nástroj pro modelování významů použitých proměnných. Jednalo se o Mamdaniho fuzzy regulátor, systém pracující na principu přibližné dedukce, s jazykově definovanou funkcí chování. Výhodou tohoto systému je, že veškeré znalosti a zkušenosti expertů lze popsat pomocí přirozeného jazyka a není nutné hledat složitý exaktní popis. Pro banky se tak fuzzy regulátor může stát účinným pomocníkem.

Literatura

BOHANESOVÁ, E. *Finanční matematika*. Olomouc: Vydavatelství UP, 2013.

Fincentrum Hypoindex květen 2014: Úrokové sazby opravdu na dně? [online]. cit. 2014-07-09. Dostupné z: <http://www.hypoindex.cz/fincentrum-hypoindex-kveten-2014-urokove-sazby-opravdu-na-dne/>.

Hypotéky [online]. cit. 2014-07-09. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/lide/obcane/hypoteky/index.shtml>.

KREJČÍ, P. *Využití fuzzy regulátorů při hodnocení úvěrové bonity klienta*. Diplomová práce. Olomouc: Univerzita Palackého, Přírodovědecká fakulta, 2014.

TALAŠOVÁ, J. *Fuzzy metody vícekritériálního hodnocení a rozhodování*. Olomouc: Vydavatelství UP, 2003.

TALAŠOVÁ, J., HOLEČEK, P. *Multiple-Criteria Fuzzy Evaluation: The FuzzME Software Package*. In: Proceedings of the Joint 2009 International Fuzzy Systems Association World Congress and 2009 European Society of Fuzzy Logic and Technology Conference. Lisbon, Portugal, July 20-24, 2009, s. 681-686.

Úrokové sazby hypotečních úvěrů [online]. cit. 2014-07-09. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/Urokove-sazby/Stranky/Urokove-sazby-hypotecnich-uveru.aspx>.

Zákon o dluhopisech č. 190/2004 Sb., Část druhá – Zvláštní druhy dluhopisů, Hlava III – Hypoteční zástavní listy, § 28, odst. 3 [online]. cit. 2014-07-09. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/190-2004-zakon-o-dluhopisech/cast-2/>.

Kontakt:

Mgr. Eva Bohanesová, Ph.D.
Katedra matematické analýzy a aplikací matematiky
Přírodovědecká fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
17. listopadu 12, 1192/12
771 46 Olomouc
Česká republika
E-mail: eva.bohanesova@upol.cz

Krátká informace o autorce:

Autorka se zabývá matematickými výpočty a modely v oblasti finančních produktů.

HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS CONCEPT IN THE CONTEXT OF EMPLOYEE INNOVATIVENESS STIMULATION

SYSTÉM VÝKONOVÉHO ODMĚŇOVÁNÍ V KONTEXTU PODPORY ZAMĚSTNANECKÉ INOVATIVNOSTI

Andrzej BODAK, Anna CIERNIAK-EMERYCH, Agata PIETROŃ-PYSZCZEK

Wroclaw University of Economics

Abstract: *Innovativeness is among key factors of corporate competitiveness, especially in knowledge based economy. Innovativeness of an organization cannot be analyzed without bearing in mind the human factor, including the level of its involvement. Therefore, the issue of stimulating this involvement needs to be taken into consideration. In this perspective, the article focuses on the HWPS concept which emphasizes the role of employees as the creators of company development. Realization of this aim required a literature review, own research, also research results presented by other authors were used.*

Anotace: *Inovativnost je jeden z klíčových faktorů firemní konkurenceschopnosti, a to obzvláště ve znalostní ekonomice. Pro analýzu firemní inovativnosti je klíčový lidský faktor a výše jeho zapojení. Proto je nezbytné brát v úvahu otázku podpory tohoto vztahu. Článek se tedy zaměřuje na koncept výkonového odměňování, které zdůrazňuje roli zaměstnanců v rozvíjení firmy. V článku je uveden přehled zdrojové literatury, vlastní výzkum a dále jsou prezentovány i výsledky tematicky relevantních výzkumů.*

Keywords: *HWPS, innovation, employee involvement, employee participation*

Klíčová slova: *system výkonového odměňování, inovativnost, zaměstnanecká participace, zapojení zaměstnanců*

1 Introduction

In economic practice innovativeness is often associated with new products and services, and therefore with changes in technological processes. The role of people is often underestimated.

However, the significance of psychological factors which stimulate creative behaviors of employees, evoke and maintain motivation to create and diffuse innovations, is frequently emphasized (Kożusznik 2010, p. 22). Clever application of human potential in the development of innovativeness is especially important, when many companies operating in Poland are faced with insufficient material and financial resources.

It can be assumed that employee involvement is the source of innovative work behaviors, i.e. those, which are demonstrated by activities related both to creating / promoting new ideas (own or inspired by others), as well as performing or implementing them (Yuan, Woodman 2010). Undoubtedly, achieving the assumed (planned) organizational behaviors of a company requires conscious creation of individual employee behaviors. Practices related to this refer to some extent to the adopted concept of human resources management.

It can be assumed that nowadays the basic and fundamental HRM concept is the *Strategic Human Resources Management (SHRM)*, which introduced the so called key practices (pillars) of management. The approach which interests us in this thesis is the *High Performance Work Systems (HPWS)*. According to Scott Snell (Snell, Bohlander 2004, p. 690), HPWS can be defined as ‘a specific combination of HR practices, work and processes organization, which allow to maximize employee knowledge, skills, involvement and flexibility’.

The aim of this thesis was to analyze the possibility to use High Performance Work Systems (HPWS) to create innovative behaviors of employees. It was noticed that HPWS key practices emphasize two issues crucial for the stimulation of human behaviors in work processes: broadly understood participation and employee involvement.

To achieve this aim, literature of the subject was studied and the results of own¹ and other empirical research conducted in Polish economic system were used.

2 Innovativeness according to the High Performance Work Systems concept

Innovativeness, or actually a constant ability to innovate, is considered to be the key factor in achieving competitive advantage. This ability is closely related to the so called management innovations, which support technological innovations. They can be also considered as an independent source of management efficiency improvement and the competitive advantage of a company.

Human resources management is one of the significant areas of management innovations areas, which trigger the desired employee behaviors. It is mostly about enhancing their involvement both in performing individual tasks and in company affairs. Therefore the problem of selecting the appropriate HRM architecture arises, which would refer both to the general strategy and to other areas of company operations. The development of this architecture should include the stimulation of pro-innovativeness employee behaviors (Borkowska 2010, p. 9).

In order to present the main distinct feature of the HPWS idea, the matter of focusing on the convergence between the so called key practices (HPWS pillars) and efficiency has to be showcased. These pillars are described in various ways in the literature of the subject. For example, according to M. Belcourt et al. (2004), the aforementioned pillars are:

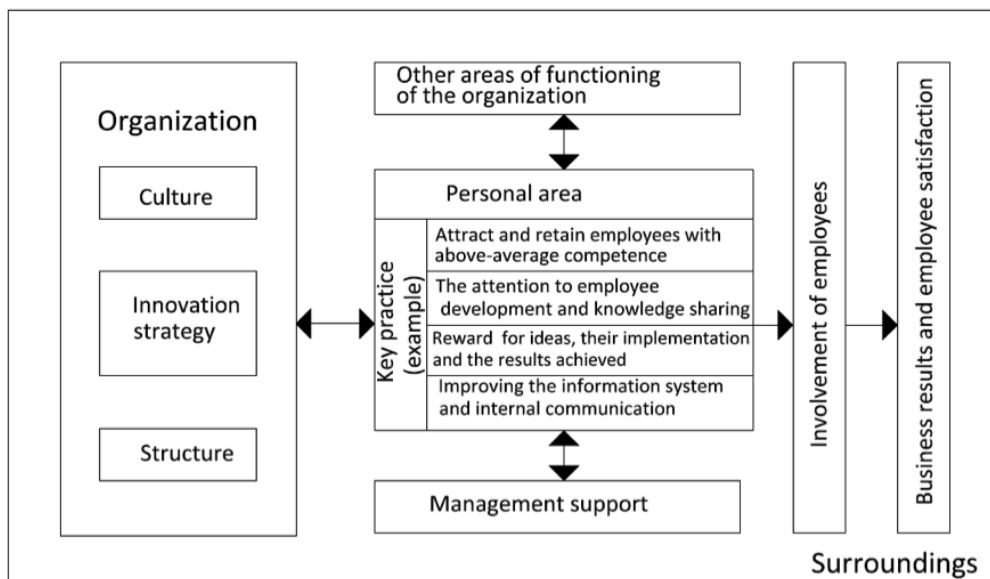
- sharing information, which is considered to be the necessary condition of optimum coordination of undertaking actions, broadening knowledge and the participation of workers in management and increasing their autonomy;

¹ Methodology was characterized in further parts of this thesis due to its volume, in accordance with the order of analyzed detailed research problems.

- broadening knowledge of personnel, which is necessary to ensure high quality of work and flexibility of acting;
- performance-related remuneration, whose aim is to make employees see the relation between the results of their work and the achievements of the whole organization;
- egalitarianism - understood as favoring equality among managers, workers and subsequent groups of employees, which facilitates cooperation, team building, information flow and participation.

The development of key management practices, characteristic for HPWS, should include the relations between these practices, external and internal circumstances of functioning of the whole organization, and therefore adopt an individual approach. The course of action presented in Fig. 1 was developed based on the assumption of the pro-innovative organization strategy, related to the HR area, and first and foremost with the functional strategy defined for this area, since it indicates the key management practices, whose implementation requires understanding and support from managers. The accurate selection of these practices and the approach to their implementation should become a source of satisfaction for employees, since it is related to their innovative involvement and thus the achievement of desired results by the whole organization.

Figure 1: HRM practices in the development of employee innovativeness



Source: own research

The scheme of acting presented in Fig. 1 may be a kind of a guide for managers (Snell, Bohlander, 2011) in the fulfillment of a maxim 'innovativeness by people'. The determination of the appropriately configured key practices is crucial in this case, since they are to ensure innovative involvement of employees, which requires in the first place the recognition of determiners of this involvement.

3 Employee participation as a condition of key practices formulation

The philosophical concept of a man and his work, reflected in HPWS, is accompanied by an increasingly significant assumption that companies should respect employee interests, supporting their involvement in the company affairs. It becomes possible especially in case, when we treat workers as internal stakeholders, 'equipped with' the right to participate², i.e. take an active part in

² Participation is in fact a set of means (direct, indirect, proprietary-financial) and forms (informing, consulting, co-deciding, empowerment) used by employees in order to influence decisions made in a company and/or the

the functioning of business entities. This statement seems legitimate if we consider the so called HPWS pillars, where the participation is visible in sharing information and in egalitarianism.

HPWS emphasizes the significance of all kind of employee participation. However, it has to be noted that the direct kind is perceived as a major source of the aforementioned employee innovativeness, and a 'tool' for broadening knowledge and enhancing skills of employees, by learning and sharing knowledge. The discussed concept also implies the need to popularize all kinds of participation, including the empowerment of employees. The condition of efficient performance of the right to participate is ensuring accurate information and communication, which should help employees understand business and make fruitful decisions. According to S. Borkowska, without this, participation is pointless (Borkowska 2008, pp. 426-442).

At this point it is worthwhile to present the results of own empirical research on the approach to participation in the Polish economic reality³. The results of this study confirm that in Poland we have a crisis, especially in the area of indirect participation, including the establishment and functioning of trade unions and employee councils. Employers criticize their functioning and claim they are entities, whose operations do not enhance the efficiency of company functioning, who represent particular interests of some employees. In addition, also employees, especially young and inexperienced ones, manifest the lack of trust to employee representatives, who in fact should represent their interests in the company. Such practices are also confirmed by the results of other research projects (Wratny, Bednarski ed. 2010 , pp. 27-44).

The need to involve employees directly in decision making process is only declarative according to the management board in the majority of companies included in the author's own research project. In more than 50% of the analyzed companies managers expressed concern e.g. about the confidentiality of information entrusted to employees. The results of the conducted research also prove that 60% of employees are interested in participating in consultations, and almost 35% would like to co-decide in matters directly related to their position in the company. The subjects include e.g. making changes in work organization, work timetable, selecting forms of organizing work timetable, creating safe and hygienic work conditions, etc. These employees are meanwhile less interested in participating in consultations and co-deciding in matters such as: facilitating the production process, providing services, etc. Let us add here that the study group included individuals, who were afraid of the consequences of mistaken decisions and hence were uninterested in participating, or would only like to receive certain information from the employer, primarily concerning their position in the company and information necessary for them to perform the tasks they were assigned.

As the research has shown, the can-do spirit of employees negotiating with employers to have their expectations concerning participation fulfilled, is clearly visible in companies with foreign capital, usually open to the increasing innovativeness of their teams, their involvement, also demonstrated by taking part in decision making processes. In most companies employees were allowed to participate not due to the company being oriented at the subjectivity of their personnel, but due to the implementation of the so called modern management concepts, e.g. TQM or lean management, or the aforementioned HPWS concept in the HR area. In these companies the indirect and direct kinds of participation are implemented. Both managers and employees are aware and certain that participation can be and has to be the necessary indicator of forming the key HRM techniques, enhancing the innovative involvement of workers.

ability to make use of the 'developed' cash flow (financial or proprietary-financial participation) (Weiss 1978, pp. 12).

³ Reality of company operations in the discussed area were investigated mostly by interviews conducted between 2009-2013 with managers and employees of several dozen of business entities in the Lower Silesia and its neighborhood. The research was conducted in manufacturing and service companies from various industries and of diverse legal forms and employment rate (from 68 to 287 employees), with 100% of the Polish capital, mixed Polish and foreign capital, and only foreign capital (3 companies).

4 Identification of employee innovative involvement factors

Referring to the research presented in the literature of the subject, concerning the conditions of employee involvement in the work process, including innovative involvement, we can state that these conditions can be diverse and related primarily to:

- the specificity of the conditions of company (entities) functioning and the scope of the conducted research,
- the adopted research perspective and methodology,
- the specificity of considering human potential features,
- the depth of division of the broadly defined personal function into its generic elements.

Referring first of all to the studies conducted under the project 'Human resources management and innovativeness of companies in Poland', we can state that employee involvement is increased by (Borkowska 2010, p. 92):

- appreciation of employee effort and achievements by supervisors (65.4% indications),
- broader opportunities of training and development (54.6%),
- setting ambitious objectives (41.6%),
- facilitating information flow (37.1%),
- increasing employee participation in taking key decisions (34.6%),
- support from the direct supervisor(34.1%),
- explaining to the employee the relation between his tasks and the company objectives (28.8%).

Meanwhile, the research conducted under the project 'Competence potential of employees as a determinant of company innovativeness' indicated that the hierarchy of the most important factors conditioning employee involvement, is as follows (Wojtczuk-Turek 2011, pp. 237-252):

- supportive attitude of the employer and colleagues in realizing ideas (81% of indications),
- friendly atmosphere at work (71%),
- financial gratification (73%),
- the opportunity to work on interesting, diverse, challenging assignments (72%),
- good relations with the boss and the conviction that he trusts me (71%),
- the opportunity to increase professional skills (68%),
- the opportunity to get promoted (66%).

The diversity of the presented research results means that there is a necessity to consider the discussed condition in a contextual and configurative way, with the reference to concrete management realities. It is confirmed by the results of own empirical research, mostly based on surveys (see Gableta, 2012, pp. 53-90; Gableta, Bodak, 2012). The research concerned employee interests and their fulfillment in companies. According to the respondents, these interests (ranked in accordance with the number of indications), were as follows:

- remuneration adequate to the scope of duties (66%),
- friendly atmosphere at work (64%),
- permanent employment (51%),
- clear criteria of assignment completion (48%),
- safe and hygienic work conditions (48%),
- clear rules of promotion (46%),
- employment protection (44%).

In-depth interviews, conducted later, i.e. In 2013, confirmed that the fulfillment of the above interests correlates with employee involvement, including the tendency to behave in a pro-innovative way.

The discussed conditions of employee involvement, revealed in the given economic reality, needs constant monitoring. Developing concrete management practices in a company, one cannot rely on stereotypes and wishful thinking. The situational context emphasized in HPWS requires to perceive the HR area through the prism of a concrete reality, concerning e.g. employee attitudes to innovativeness.

5 Sum-up

The attempt to analyze the HPWS concept, undertaken in this article, revealed that employees were creators of organizational achievements. Innovative behaviors require certain professional and personal competencies from an employee, as well as appropriate organizational conditions to realize them. The authors emphasized the role of broadly understood employee participation. The point is, employees should do more than just tasks routinely ascribed to them and search for solutions beneficial for the company. Nevertheless, it is hard at this point to differentiate or stimulate innovative employee behaviors. In practice, the selection of these kinds and forms depends on the situation - actually, in accordance with the HPWS assumptions. One of the situational indicators is employees the company hires or is able to hire. Therefore, taking this into consideration, it seems worth to pay more attention to the company personnel, as well as to the potential workers and their specific expectations concerning autonomy in making decisions.

Bibliography

BELCOURT, M., BAHLANDER, G. W., SNELL, S. A., HERMAN, A. W. *Managing human resources*. Fourth Canadian Edition, Montreal: Nelson, 2004.

BORKOWSKA, S. *HRM dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw*. In: Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji. Toruń: Wyd. Dom Organizatora TNOiK, 2008.

BORKOWSKA, S. (red.) *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*. Warszawa: C.H. Beck, 2010.

GABLETA, M. (red.) *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach*. Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2012.

GABLETA, M., Bodak, A. Skłonność pracodawców do respektowania interesów pracowników (wyniki badań empirycznych). *Organizacja i Kierowanie*, roč. 149, č. 1A, 2012.

KOŻUSZNIK, B. *Kluczowa rola psychologii we wspieraniu i stymulowaniu innowacyjności*. T. 2(35). Katowice: Wydawnictwo Chowanna, 2010.

SNELL, S., BOHLANDER, G. *Managing Human Resources*. New York: Thomson South-Western, 2004.

SNELL, S., BOHLANDER, G. *Managing Human Resources*. Mason: Thomson South-Western, 2011.

YUAN, F., WOODMAN, R.W. Innovative Behavior in the Workplace: the Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*, roč. 53, č. 2, 2010.

WEISS, D. *La democratie industrielle: cogestion ou controle ouvriere?* Paris: Editions d'Organisation, 1978.

WOJTCZUK-TUREK, A. *Zachowania innowacyjne w pracy – badania nad organizacyjnymi czynnikami zaangażowania innowacyjnego*. In: *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2011.

WRATNY, J., BEDNARSKI, M. (red.) *Związki zawodowe a niezwiązkowe przedstawicielstwa pracownicze w gospodarce posttransformacyjnej*. Warszawa: Wydawnictwo IPiSS, 2010.

Contact:

Andrzej Bodak, Ph. D.
Wrocław University of Economics
Komandorska 118/120
53-345 Wrocław
Poland
E-mail: andrzej.bodak@ue.wroc.pl

Doctor habilitatus, Anna Cierniak-Emerych, professor
Wrocław University of Economics
Komandorska 118/120
53-345 Wrocław
Poland
E-mail: aemerych@wp.pl

Agata Pietroń-Pyszczyk, Ph. D.
Wrocław University of Economics
Komandorska 118/120
53-345 Wrocław
Poland
E-mail: agata.pietron-pyszczyk@ue.wroc.pl

Brief information about the authors:

Andrzej Bodak – Doctor of Economic Sciences, assistant professor at the Department of Labor and Industrial Relations of Wrocław University of Economics, and the author or coauthor of several dozen published articles and books. Participant in research projects and expert reports as commissioned by various research institutions and companies. Questions of organizational human potential, its use and improvement occupy an important place in these studies. Recent interests concentrate on matters relating to employee interests and participatory management.

Anna Cierniak-Emerych – Ph.D., *doctor habilitatus, professor extraordinarius* at the Department of Labour and Industrial Relations, associate dean for regular studies at the Faculty of Engineering and Economics at the Wrocław University of Economics. Her academic interests explore the role and functions of man in company and labour relations, with particular focus on the problems of broadly defined working conditions, flexibility of employment, employee participation, CSR and related areas, explored in more than 100 research reports and studies. Author of a monograph “Employee participation in the task of managing company labour potential” (2012). Engaged in active participation with business practitioners.

Agata Pietroń-Pyszczek – Ph.D. in economic sciences, assistant professor in the Department of Labour and Industrial Relations at the University of Economics in Wrocław. Her scientific interests focus on human resources management in companies. The majority of her scientific publications explores the topic of motivating individuals in work processes, including the development of employee satisfaction. She is also interested in the matter of building corporate image of an employer. Her academic achievements include over 50 elaborations, including the twice published book entitled 'Motivating employees. Tips for managers' (2007 and 2014).

Andrzej Bodak je absolventem doktorského studia v oboru ekonomie. Působí na Katedře pracovněprávních vztahů Vysoké školy ekonomické ve Wrocławu a je autorem a spoluautorem četných článků a odborných publikací. Podílel se na projektech a expertních zprávách pro výzkumné instituce a společnosti. V současné době se zabývá zájmy zaměstnanců a participativním stylem vedení.

Anna Cierniak-Emerych absolvovala doktorské studium v oboru ekonomie a rovněž působí na Katedře pracovněprávních vztahů Fakulty inženýrství a ekonomie na Vysoké škole ekonomické ve Wrocławu. Na této fakultě je i proděkankou pro prezenční studium. Zabývá se rolí člověka v pracovněprávních vztazích, a to hlavně obecným pojetím pracovních podmínek, zaměstnaneckou flexibilitou, zaměstnaneckou participací, společenskou odpovědností firem a další přidruženou problematikou. Těmito tématy se zabývala již ve více než 100 výzkumných zprávách a studiích. Je autorkou monografie Zaměstnanecká participace na řízení firemní pracovní síly (2012). Úzce spolupracuje s odborníky z praxe.

Agata Pietroń-Pyszczek absolvovala doktorské studium v oboru ekonomie a působí na Katedře pracovněprávních vztahů Vysoké školy ekonomické ve Wrocławu. Její výzkum se soustředí na řízení lidských zdrojů. Většina jejích vědeckých publikací se zabývá motivací jedince v pracovním procesu a také vývojem spokojenosti zaměstnanců. Dále se zabývá tvořením firemní identity. Vydala více než 50 akademických publikací, včetně titulu Motivování zaměstnanců: Tipy pro manažery (2007, 2014).

HISTORICKÝ VÝVOJ LEGISLATIVNÍ ÚPRAVY OCEŇOVÁNÍ V ČESKÝCH ZEMÍCH

HISTORICAL DEVELOPMENT OF THE LEGISLATIVE VALUATION ADJUSTMENTS IN THE CZECH LANDS

Zdeněk PUCHINGER

Univerzita Palackého v Olomouci, Katedra aplikované ekonomie

Anotace: *Cílem příspěvku je zachycení přehledu vývoje legislativní úpravy oblasti oceňování majetku v období do roku 1989 na území historických českých zemí. Přehled pak dává možnost komparovat případně možné negativní důsledky nesprávného postupu při oceňování ve výsledcích činnosti podniků.*

Abstract: *This paper aims to capture the overview of the development of legislative adjustments in the valuation of assets in the period up to 1989 on the territory of the historic Czech lands. Overview offers us the opportunity to compare the possible negative consequences of incorrect procedure in the valuation assets in results of business enterprises.*

Klíčová slova: *aktiva, ocenění, tiché rezervy, hospodářský výsledek*

Keywords: *assets, assets prices, hidden reserves, earnings*

Afiliace ke grantu: Zpracování tohoto příspěvku bylo umožněno díky účelové podpoře na specifický vysokoškolský výzkum udělený roku 2013 Univerzitě Palackého v Olomouci Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Grant s názvem Vývoj účetních systémů z hlediska učebnic účetnictví v českých zemích před rokem 1989, reg. č. FF_2013_47.

V kontextu historického vývoje jsme se již mnohokrát, a to výrazným způsobem, mohli poučit o smyslu *správného* oceňování aktiv, přičemž toto poznání je spojeno i s výrazně vysokými náklady

na řešení nesprávných postupů. Velmi významně nás naposledy o této skutečnosti poučilo i řešení dopadů finanční krize z let 2006-2010. Toto úvodní konstatování z pohledu významu podtrhuje i skutečnost, že Nobelovu cenu¹ za ekonomii za rok 2013 (The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel) získali tři američtí ekonomové E. Fama, R. Shiller a L. P. Hansen. Porota ocenila jejich práci - *empirickou analýzu cen aktiv*"(empirical analysis of asset prices").

Cílem příspěvku je snaha o zachycení vývoje v oblasti uvědomování si významu ocenění aktiv (a dluhů) prostřednictvím ustanovení v právních předpisech, a to v etapách společensko-ekonomického vývoje na území historický českých zemí do roku 1989.

1 Legislativní pravidla pro oceňování v období od vzniku legislativní první úpravy do roku 1918

První významnou legislativní normou, která ovlivnila obsah i metodiku používané účetní evidence se stal *zákoník² obchodní (Zákon č. 1/1863 ř. z. ze dne 17. 12. 1862)*, v jehož rámci jsou řešeny o otázky a pravidla vztahující se k oceňování aktiv.

Pro sestavení bilance (rozvahy) je stanovena významná skutečnost, tzn. princip pro ocenění jednotlivých složek majetku, konkrétně tedy ustanovením „*bud'te všecky kusy jmění a každé pohledávání v té hodnotě zapsány, kterouž mají v té době, kdy to bylo předsevzato*“³.

Tato strohá formulace vyvolala řadu diskuzí k její interpretaci, tedy obecně k otázce oceňování majetku. Účetní teorie a zejména podniková praxe již v této době pracuje s oceňování prostřednictvím dlouhodobě používaných pravidel, tedy s využitím *zásady realizační (ocenění cenou pořizovací) a zásady nejnižší ceny*.

Z hlediska vyčíslení hodnoty dlouhodobého majetku zákon ale nezmiňuje jeho odpisování, tedy ani pravidla, která by danou záležitost řešila. Pro odpisování dlouhodobého majetku byla této době využívána tzv. *přímá metoda* (tedy bez vyčíslování a evidence opravěk ve výkazech).

Významným ustanovením z pohledu zjištění správné velikosti hospodářského výsledku prostřednictvím změny hodnoty čistého jmění na základě sestavených bilancí obsahuje text zákona ustanovení o pohledávkách. Jsou-li pohledávky oceněny na základě principu historické ceny, tedy v okamžiku jejich vzniku, pak v případě rizika nezaplacení může být pro potřebu kupce i okolí vykazováno čisté jmění a tedy i výsledek hospodaření v nesprávné velikosti. Zákon v této souvislosti ukládá vykazovat hodnotu pohledávek se zvážením předpokládané „reálné“ hodnoty, tedy v konkrétní podobě ustanovením „*pohledávání pochybná bud'te podlé pravdě podobné jich hodnoty zapisována, pohledávání pak nedobytná odepsána*“.

Složitější vnitřní vztahy v obchodních společnostech oproti jednotlivým *kupcům* pak zákon řeší ustanovením povinnosti zahrnout do smlouvy společenské⁴ akciových společností *vlastní pravidla* pro sestavení bilance, způsob vyčíslení zisku a kontroly údajů. Tímto konstatováním tedy současně nepřímou ukládá k řešení i případné širší možnosti pro stanovení pravidel pro oceňování v běžícím čase (dopad do zvýšení nebo snížení čistého jmění) v návaznosti na potřebu řešení postupu pro vyčíslení hospodářského výsledku.

¹ Nobelprize.org. All Prizes in Economic Sciences [online]. cit. 2014-09-15. Dostupné z: http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/.

² Č. 58 Zákon o společnostech s omezeným ručením, daný dne 6. března 1906. (Zákoník říšský pro království a země v radě říšské zastoupené - částka XXIV – vydána a rozeslána dne 15. března 1906). [online]. cit. 2014-06-15. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/praf/ps09/dlibrary/web/rs.html>.

³ Viz článek 31.

⁴ Viz: Rozdíl druhý, článek 209.

Určitý posun v přístupu k ocenění aktiv je možno zaznamenat v dalším právním předpise, kterým je *Zákon č. 70 daný dne 9. dubna 1873, o společenstvech pro napomáhání živnosti a hospodářství*.⁵ (*Zákonník říšský pro království a země v radě říšské zastoupené, částka XXV. - vydána a rozeslána dne 17. května 1873*).

Ustanovení předpisu se vztahuje na spolky, „... jichž účel jest, napomáhati živnosti neb hospodářství svých členů společným provozování závodu nebo poskytováním úvěru...“ a z pohledu ustanovení, jež se dotýkají vedení účetní evidence, tedy i oceňování, pak zákon ukládá spolkům následující povinnosti:

- 1) obdobně jako obchodní zákoník ukládá stanovit pravidla pro sestavení bilance, způsob vyčíslení hospodářského výsledku a způsob provedení kontroly vykazovaných údajů, což zákon řeší jako normativně vymezený obsah společenské smlouvy, v konkrétním znění: „*Ve smlouvě společenské buďte uvedeny... - odst. 6) dle kterých pravidel se má bilance zdělávati a zisk počítati, jak se má bilance zkoušeti a jak se má zisk a ztráta mezi členy rozdělit*“.⁶
- 2) ve vztahu k účetní evidenci v návaznosti na §5 zákona jsou rozhodující ustanovení, která se dotýkají i pravidel pro oceňování, tedy v konkrétním znění:
 - „*rozvaha č. bilance účetní se zdělati má na základech kupeckého účetnictví,*
 - *na straně povinnosti (soudobě pasiva) společenstva mají se tedy zapsati dluhy a závazky jakéhokoliv druhu, závodní podíly členů s 5 proc. úroky a rezervní fond,*
 - *na straně majetnosti (soudobě aktiva) má se zapsati hodnota náradí atd. po srážce nejméně 3 procent za půlroční spotřebu, hotovost pokladní, cena při inventuře (sepsání) skladového zboží a pohledávek nezaplacených, při čemž nejisté mají se uvést jen dle jejich ceny pravděpodobné, nedobytné však mají se zcela odepsati.*

V textu právního předpisu se tedy nově objevuje pravidlo pro vyčíslení opotřebení majetku prostřednictvím odpisů stanovením jejich minimální výše.

Z pohledu dalších normativních upřesnění záležitostí týkajících se oceňování aktiv lze nalézt v dalším právním předpise, kterým je *Č. 175. Nařízení, jímž vyhlašuje se regulativ pro zřizování a přeměňování akciových společností v oboru průmyslu a obchodu. (Zákonník říšský pro království a země v radě říšské zastoupené, částka LXXIV. – vydána a rozeslána dne 22. září 1899)*

Základním dokumentem, od kterého se odvíjejí veškeré záležitosti spojené s ekonomickou činností, jsou v rámci tohoto předpisu stanovy společnosti.

Předpis specifikuje (z pohledu metodického) požadavky na náplň základních pojmů následujícími konstatováními.

V § 49 je vymezen obsah účetní závěrky, s tím, že ji tvoří *provozovací účet (účet ze zisku ztráty) a rozvaha* a dále je stanoven požadavek, aby účetní závěrka obsahovala *celé hospodářství společnosti*. Šířeji jsou stanoveny požadavky pro sestavení *rozvahy*, a to následovně:

- rozvaha se sestavuje podle zásad, které jsou určeny stanovami společnosti,
- sestavení má být v souladu se zákonnými předpisy a s *pečlivostí řádného kupce*,
- je stanovena povinnost do rozvahy zahrnout veškerá aktiva a pasiva a norma současně řeší i jejich ocenění:
 - *aktiva a pasiva se ocení hodnotou, kterou skutečně mají v čase, kdy se rozvaha zdělává,*
 - a dále řeší i opotřebení majetku konstatováním „*při částech majetku, které podle své*

⁵ Č. 58 Zákon o společnostech s omezeným ručením, daný dne 6. března 1906. (Zákonník říšský pro království a země v radě říšské zastoupené - částka XXIV – vydána a rozeslána dne 15. března 1906). [online]. cit. 2014-06-15. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/praf/ps09/dlibrary/web/rs.html>.

⁶ Viz § 5 zákona.

povahy jsou podrobeny opotřebení nebo zmenšení hodnoty, budiž vykonán odpis jejich knihovní hodnoty věcnému odhadu přiměřený a vyznačen přiměřeně v účetní závěrce“, - k odpisování majetku pak stanoví „ve stanovách budiž upraveno, aby potřebné odpisy byly vykonány, a třeba-li toho budiž také ustanoven klíč, podle něhož tyto odpisy mají být prováděny“.

Řada pravidel upravujících vedení a obsah účetní evidence je stanovena dalším zákonem obchodního práva, tedy konkrétně normou zveřejněnou v *Zákoníku říšském pro království a země v radě říšské zastoupené (částka XXIV – vydána a rozeslána dne 15. března 1906)*⁷, a to Č. 58 Zákon o společnostech s omezeným ručením, daný dne 6. března 1906.

V textu ustanovení tohoto zákona pak lze nalézt další posun v přístupu ke způsobu oceňování jednotlivých složek aktiv (majetku), v konkrétní podobě ve znění § 23, který ukládá:

„Při sestavování účetní závěrky, která má v sobě zavíratí cele hospodářství společnosti, budiž šetřeno těchto předpisů:

- 1) bursovní nebo tržové předměty smějí býti zařaděny nejvýše bursovní nebo tržní cenou toho času, za který se účetní závěrka sestavuje, převyšuje-li však tato cena cenu opatrovací nebo zřizovací, smějí být zařaděny nejvýše touto cenou;*
- 2) jiné majetkové věci buďte zařaděny nejvýše cenou opatrovací nebo zřizovací;*
- 3) takové majetkové věci, které nejsou určeny k dalšímu zcizení, nýbrž trvale ku provozování obchodu podniku, smějí býti zařaděny nejvýše cenou opatrovací nebo zřizovací. Tyto věci bez ohledu k nynější menší hodnotě mohou býti zařaděny touto cenou, pokud obnos rovnající se úbytku ceny jest zařaděn mezi passiva nebo pokud nějaký fond úbytku ceny přiměřený jest uveden jako pasivní položka.*

Výše uvedenými právními předpisy tak byla stanovena pravidla pro oceňování aktiv (majetku) v rámci rakousko-uherské monarchie.

2 Legislativní pravidla pro oceňování v období 1918-1939

Po vzniku samostatného československého státu bychom mohli vyslovit hypotézu, že vznikne i potřeba řešit oceňování majetku jiným, či novým způsobem, který bude odpovídat představám nového státu. Významná změna, respektive konkrétní řešení této záležitosti však řeší v podstatě pouze jediný právní předpis, a to konkrétně daňový zákon, kterým je *309. Zákon o dávce z majetku a dávce z přírůstku na majetku*. (Sbírka zákonů a nařízení státu československého, Částka LVII., vydána dne 8. května 1920).

Vydaný právní předpis tedy není apriorně zákon k obecnému řešení oceňování majetku (aktiv), ale pro řešení pravidel pro stanovení základu daně a daně. K tomu je pak nezbytné, aby majetek byl oceněn, což řeší text zákona následujícími (vybranými) pravidly:

- *pro ocenění součástí jmění jest rozhodnou obecná (prodejní) cena, pokud zákon nestanoví jinak (§10 zákona),*
- *předměty nebo práva majetková, které co do výše jsou pochybný, ocení se podle pravděpodobné hodnoty (§10),*
- *u jmění výdělečného se za obecnou hodnotu pokládá ona cena prodejní, které lze za předpokladu dalšího provozování podniku dosíci (§13),*
- *za cenu prodejní se pokládá cena tržní nebo bursovní (§13),*

⁷ Č. 58 Zákon o společnostech s omezeným ručením, daný dne 6. března 1906. (Zákoník říšský pro království a země v radě říšské zastoupené - částka XXIV – vydána a rozeslána dne 15. března 1906). [online]. cit. 2014-06-15. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/praf/ps09/dlibrary/web/rs.html>.

- *platí výjimka ocenění nabývací cenou, a to u nakoupeného zboží v roce 1919 a pro suroviny, pomocné a spotřební hmoty, pokud se ve vlastní výrobě zpracují,*
- *za cenu výrobní se započítají polotovary v počátečním období zpracování; do této ceny patří přímé náklady výrobní i s patřičným podílem na všeobecných nákladech výrobních včetně amortizace ze zařízení k výrobě trvale věnovaného,*
- *cizozemské druhy peněz, tuzemské mince kurantní a obchodní, devisy, šeky, poukázky a kupony na cizí měnu ocení se podle odhadních hodnot stanovených přílohou zákona č. 217/1919 (§15),*
- *podíly na hospodářských a výtěžkových společenstvech a záložnách ocení se jmenovitou hodnotou, pokud nepřesahuje 50 Kč,*
- *u majetku zemědělského a lesního (veškerá půda s příslušenstvím s výjimkou ploch osvobozených od pozemkové daně) platí pro ocenění obecná cena podle §10; pokud byl zemědělský majetek nabýván po 1. 8. 1919, je oceněn cenou nabývací. Nabývací cenou se rozumí cena kupní zvýšená o ostatní útraty nabývací a k ní se připočte ještě hodnota skutečného zlepšení (investicemi apod.).*

Na základě těchto stanovených pravidel ocenila svůj majetek významná část podniků, což vyplývá z ustanovení o povinnosti k dávce z majetku pro právnické osoby podle §42 zákona, který je vymezuje v rozsahu:

- 1) všechny podniky podrobené veřejnému účtování, tuzemské i cizozemské,
- 2) tuzemské i cizozemské společnosti s ručením obmezeným,
- 3) ostatní právnické osoby, i cizozemské, např. korporace soukromého i veřejného práva, spolky, veřejné fondy, nadace, církve, řády, kongregace, náboženské obce, právovárečná měšťanstva.

Z obsahu výše uvedených právních předpisů je patrný relativně liberální přístup státu k záležitostem oceňování majetku, přičemž pro nově vzniklý samostatný československý stát jsou v podstatě dostačujícím řešením pravidla vymezená i nadále platným obchodním zákoníkem z roku 1863.

3 Legislativní úprava v období let 1945-1989

Po skončení druhé světové války byla patrná orientace na přípravu a přechod k direktivnímu způsobu řízení ekonomiky, tedy k centralistickému modelu plánem řízené ekonomiky. Z tohoto pohledu pak řešení pravidel (v legislativní úpravě) pro oceňování majetku nabývá zcela jiný charakter.

Poznámka k oceňování majetku: dosavadní právní předpisy řešily způsob a pravidla pro oceňování majetku velmi úzce, přesněji řečeno nevýznamně. Oceňování majetku je však velmi podstatnou skutečností pro tvorbu dat o výsledcích hospodaření a finančním stavu každého ekonomického subjektu. Pokud si uvědomíme tu skutečnost, že výsledek hospodaření lze vyčíslit jako rozdíl mezi konečným a počátečním čistým jměním daného subjektu, přičemž velikost čistého jmění je vyčíslena jako rozdíl mezi hodnotou majetku a hodnotou dluhů, pak velikost čistého jmění mohou ovlivnit obě skutečnosti. Snížení velikosti čistého jmění, tedy i hospodářského výsledku lze dosáhnou podhodnocením objemu majetku nebo nadhodnocením velikosti dluhů nebo oběma skutečnostmi současně.

Tuto možnost využívala řada podniků, přičemž se nechovala v rozporu se zákonem, vzhledem k tomu, že zákonné normy postup pro oceňování majetkových složek ani dluhů v podstatě nespécifikovaly. Možné snížení výsledku hospodaření, který má přirozeně vztah k daňovému systému, tedy k povinnosti placení daní mohl být významným motivačním faktorem pro takový postup (v současné době by byl takový postup pravděpodobně označen jako daňová optimalizace). Na druhé straně v případě problémů s tvorbou hospodářského výsledku, který může být kritériem

pro hodnocení úspěšnosti managementu společnosti, lze prostřednictvím ocenění majetku a dluhů vykazovaný hospodářský výsledek nadhodnotit.

Činností podniků zaměřené na oceňování majetku a dluhů, tedy bilančních položek, a důsledky, které ze zvolených postupů oceňování plynou, se ve svém díle *Tiché rezervy ve výročních závěrkách akciových společností v průmyslu a obchodě*⁸ zabývá a vysvětluje podstatu tohoto fenoménu autor, kterým je prof. J. Blecha.

K pojmu tiché rezervy několik úvodních konstatování autora, z nichž první je „největší význam pro otázku tichých rezerv má oceňování rozvahových položek, tiché rezervy jsou hlavně výsledkem nižšího ocenění majetku a vyššího ocenění dluhů“,⁹ a dále „protože u nás nemáme podrobné zákonné předpisy pro oceňování rozvahových položek akciových společností, bude velmi těžko říci, kdy výroční závěrka je pravdivá“¹⁰

Rozbor dopadů a vlivu oceňování aktiv a dluhů na vykazované výsledky hospodaření, který ve svém vysoce erudovaném díle publikoval prof. J. Blecha se však díky změně společensko-ekonomického systému nemohl uplatnit jak v podnikové praxi, tak v případné legislativní úpravě.

Z pohledu publikovaných právních předpisů je možné v této časové etapě zmínit následující přehled jednotlivých právních předpisů a jejich ustanovení dotýkajících se oceňování aktiv.

65. Zákon ze dne 22. února 1949 o oceňování. (Zveřejněno v: Sbíрка zákonů republiky Československé. Částka 22. Vydána dne 15. března 1949.)

Zákon specifikuje smysl oceňování z pohledu potřeb jednotného hospodářského plánu, potřeb plánovitého vedení, cenových a daňových účelů.

Pro danou problematiku je pak podstatný text vydaného zákona v § 1, který stanoví, že:

- majetek, cizí kapitál, náklady a výnosy se oceňují jednotně,
- jednotné ocenění se týká podniků všeho druhu, veřejné správy, zařízení soukromého a veřejného práva (korporace, fondy, nadace, apod.),
- státní úřad plánovací je pověřen vydávat závazné směrnice pro oceňování vyhláškou v úředním listě,
- závazné směrnice pro oceňování, které mají vliv na stanovení daňových základů vydává Státní úřad plánovací.

1. Vládní nařízení ze dne 2. ledna 1951, kterým se stanoví zásady pro jednotné oceňování v podnikovém účetnictví. (Zveřejněno v: Sbíрка zákonů republiky Československé, částka 1, vydána dne 2. ledna 1951¹¹).

Publikované vládní nařízení je prováděcím předpisem k zákonu č. 65/1949 Sb., o oceňování, které je vymezeno jako *vyjadřování hodnoty v penězích*¹². Jednotlivými ustanoveními nařízení jsou do systému účetnictví zavedeny nově pojmy k oceňování, konkrétně tedy *základní cena*¹³, kterou se rozumí *plánovaná cena*¹⁴, *skutečná cena*¹⁵ a *reprodukční cena*¹⁶. Text pak dále specifikuje jednak

⁸ Blecha, J. *Tiché rezervy ve výročních závěrkách akciových společností v průmyslu a obchodě*. Praha: ORBIS PRAHA, 1946.

⁹ Blecha, J. *Tiché rezervy ve výročních závěrkách akciových společností v průmyslu a obchodě*. Praha: ORBIS PRAHA, 1946, s. 35.

¹⁰ Tamtéž, str. 79.

¹¹ Č. 1 Vládní nařízení ze dne 2. ledna 1951, kterým se stanoví zásady pro jednotné oceňování v podnikovém účetnictví. Sbíрка zákonů republiky Československé, částka 1, vydána dne 2. ledna 1951 [online]. cit. 2014-09-15. Dostupné z: <http://ftp.aspi.cz/opispdf/1951/001-1951.pdf>.

¹² §1 nařízení.

¹³ §2 nařízení.

¹⁴ §3 nařízení.

druhy cen, kterými jsou nákupní cena, pořizovací cena, prodejní cena, jmenovitá cena a výplatní cena, jednak *oceňovací zásady*¹⁷ (určení druhu ceny pro ocenění dané skutečnosti) u jednotlivých položek podnikového účetnictví.

116. *Vyhláška státního úřadu plánovacího ze dne 1. března 1951, kterou se vydávají první závazné směrnice k zásadám pro jednotné oceňování v podnikovém účetnictví.* (Zveřejněno v: Úřední list republiky Československé, částka 35 ze dne 7. března 1951.¹⁸)

V návaznosti na vládní nařízení č. 1/1951 Sb., které v obecné rovině vymezuje základní kategorie pro oceňování, je vydána vyhláška č. 116 Ú. l. I, jejíž ustanovení podrobně specifikují jednotlivé druhy cen a dále stanovuje pravidla pro oceňování v jednotlivých částech účetnictví. Okruh stanovených pravidel pak řeší:

- oceňování investičního majetku v rozpočetnictví,
- oceňování investičního majetku v účetnictví a pro účetní závěrky,
- oceňování zásob v rozpočetnictví,
- oceňování zásob v účetnictví a pro účetní závěrky,
- oceňování zásob pro soupis aktiv a pasiv,
- přizpůsobení oceňování zásob v účetnictví pro potřeby kontroly plnění podnikového plánu,
- účty cenových odchylek a jejich obsah (nový pojem v legislativní úpravě, vyjadřující potřebu záznamu rozdílů např. mezi skutečnou a plánovanou cenou).

Nezbytnou součástí ocenění majetku je rovněž vyjadřování jeho postupného opotřebení (snižování hodnoty), což řeší předpis - 129. *Vyhláška ministerstva financí ze dne 2. června 1954 o odpisování základních prostředků.* (Zveřejněno v: Úřední list Československé republiky. Částka 76 ze dne 21. června 1954.¹⁹).

V návaznosti na vládní nařízení č. 111/1953 Sb., o základních fondech hospodářských organizací a vládní nařízení č. 41/1952 Sb., kterým se stanoví zásady pro účetní evidenci je publikována vyhláška upravující odpisování základních prostředků, jejíž ustanovení se vztahují na hospodářské organizace s výjimkou jednotných zemědělských družstev, dále na rozpočtové organizace a jiné organizace, pokud jde o základní fondy sloužící výrobním nebo jiným hospodářským účelům. Jako zásada odpisování text uvádí, že *odpisuje ta organizace, která má základní fondy ve správě, po případě která je jejich vlastníkem*²⁰ a *základem pro výpočet odpisů je pořizovací hodnota (původní nebo reprodukční hodnota základních fondů).*

Lhůta pro odpisování je stanovena jako měsíční, přičemž v podnicích se sezónní výrobou se roční odpis vyúčtuje do nákladů v období sezóny. Je vymezen i okruh základních fondů, které se neodpisují, a to konkrétně pozemky, lesy, trvalé porosty, základní fondy v rezervě (na skladě) umělecké předměty.

Vyhláška následně ukládá ministerstvu financí vydat obecné normy odpisů, přičemž pro odpisování těch druhů základních fondů, které nejsou uvedeny v obecné normě, vydají zvláštní normy odpisů jednotlivé ústřední orgány se souhlasem ministerstva financí.

V Úředním listě Československé republiky, částka 43, vydaná dne 9. dubna 1954 byla zveřejněna směrnice ministerstva financí, tedy *Směrnice o generální inventarizaci základních fondů, jejich novém ocenění a určení stupně jejich opotřebení*²¹, jejíž obsah navazoval na úvodní

¹⁵ §4 nařízení.

¹⁶ §5 nařízení.

¹⁷ §§13-26 nařízení.

¹⁸ Dostupné: VKOL: II 68310/32, 1. díl.

¹⁹ Okresní archiv Olomouc: sign. B6/1508.

²⁰ Viz §3 vyhlášky.

²¹ Okresní archiv Olomouc: sign. B6/1507.

konstatování, že hodnota základních fondů (základních prostředků) uváděná v účetní evidenci všeobecně neodpovídá jejich reprodukční pořizovací hodnotě, pak v zájmu snahy o ekonomicky podložené plánování rozšířené reprodukce je nezbytné získat podklady, a to prostřednictvím generální inventarizace, novým oceněním a stanovením stupně jejich opotřebení.

V návaznosti na výše uvedené konstatování směrnice ukládá všem rozpočtovým a hospodářským organizacím s výjimkou jednotných zemědělských družstev provést k 1. lednu 1995 generální inventarizaci a následně nové ocenění a vyčíslení stupně opotřebení nejpozději do 1. dubna 1955.

Pro ocenění směrnice stanoví, že nově se ocení základní prostředky reprodukční pořizovací hodnotou, což je hodnota odpovídající peněžní částce, kterou by bylo potřeba vynaložit v rozhodný den (tím je den, ke kterému se v roce 1954 změní velkoobchodní ceny). Pro vyčíslení stupně opotřebení (v%) je pak stanoveno pravidlo výpočtu, kdy stupeň opotřebení se určí jako podíl rozdílu mezi A (normovaná doba upotřebitelnosti) minus B (pravděpodobná zbývající doba upotřebitelnosti) a normovanou dobou upotřebitelnosti, přičemž normovaná doba se zjistí v podle odpisových norem ve zvl. předpise.

Ustanovení výše uvedené směrnice byla dále upřesněna a doplněna ministerstvem financí vydanou *Směrnici o generální inventarizaci základních fondů, jejich novém ocenění a určení stupně opotřebení* zveřejněné v Úředním listě Československé republiky, částka 122, ze dne 1. října 1954. Obsahem textu jsou nezbytné údaje pro vyčíslení nařízeného stupně opotřebení a současně pro následné vyčíslování odpisů, tedy Obecné normy odpisů pro odpisování základních prostředků. Publikované normy odpisů určují u jednotlivých skupin a druhů základních prostředků dobu upotřebitelnosti v letech a odpisovou sazbu. Ze způsobu stanovení sazeb je patrné, že norma připouští pouze rovnoměrné odpisování. Rozlišuje však stanovenými velikostmi sazeb použití základního prostředku buď v jedné, dvou nebo třech pracovních směnách, tedy svým způsobem zahrnuje i odpisování podle výkonu.

65. *Vyhláška ministra financí ze dne 4. května 1958 o odpisování základních fondů*²². (Zveřejněno v Úřední list Československé republiky. Částka 40. V Praze dne 20. května 1958).

Vztahuje se na základní fondy hospodářských organizací s výjimkou jednotných zemědělských družstev, rozpočtových organizací, ostatních organizací socialistického sektoru pokud jde o fondy určené převážně k výrobním nebo jiným hospodářským účelům. Drobnou změnu je možno zaznamenat u vymezení základních fondů, které se neodpisují, tedy: pozemky, lesní porosty, mladé ovocné stromy, ostatní ovocné stromoví, chovná zvířata základního stáda, knihovny a umělecké předměty, základní fondy předané do konzervace (v předchozí vyhlášce č. 129/ 1954 Ú. l.: pozemky, lesy, trvalé porosty, základní fondy v rezervě (na skladě) umělecké předměty).

Lhůta pro odpisování je stanovena jako měsíční, přičemž v podnicích se sezónní výrobou se roční odpis vyúčtuje do nákladů v období sezóny. Vyhláška následně ukládá ministerstvu financí vydat obecné normy odpisů, přičemž pro odpisování těch druhů základních fondů, které nejsou uvedeny v obecné normě, vydají zvláštní normy odpisů jednotlivé ústřední orgány se souhlasem ministerstva financí.

Na publikovanou vyhlášku č. 65/1958 o odpisování základních fondů navazuje další předpis, kterým je prováděcí *Směrnice ministerstva financí o všeobecně platných normách odpisů*²³, publikovaná v Úředním listě Československé republiky, částka 55 vydaná 30. června 1958.

Obsahem směrnice je jednotný sazebník všeobecně platných norem odpisů a pravidla – vysvětlivky k odpisování v jednotlivých skupinách základních fondů. Změnu lze zaznamenat oproti předchozí úpravě (vyhláška č. 129/1954 Ú. l.) u zveřejněných sazeb, kde sazba je stanovena pouze

²² Okresní archiv Olomouc: sign. B6/1513.

²³ Okresní archiv Olomouc: sign. B6/1513.

jedna, u které se předpokládá využití ve dvousměnném provozu, při jiné směnnosti je pak povinností účetní jednotky sazbu po vyčíslení směnnosti upravit. Nově je zařazena odpisová sazba pro generální opravy.

76. vyhláška ministerstva financí ze dne 5. října 1966 o odpisování základních prostředků. Zveřejněno v: Sbírka zákonů Československé socialistické republiky, částka 32, vydána dne 19. října 1966²⁴

Nová vyhláška o odpisování základních prostředků nahrazuje dva předpisy, tedy konkrétně vyhlášku č. 65/1958 Ú. I., o odpisování základních fondů a směrnici ministerstva financí o všeobecně platných normách odpisů zveřejněnou v částce č. 55/1958 Ú. I.

Textem vyhlášky se stanoví odpisovací povinnost státním hospodářským organizacím, podnikům zahraničního obchodu, družstevním organizacím, ostatním socialistickým organizacím pokud jde o zařízení, které slouží převážně výrobním účelům. Základní prostředky se odpisují z pořizovací (reprodukční) ceny prostřednictvím v příloze stanovené sazby. Vyhláška uvádí pouze jednu sazbu v návaznosti na stanovenou dobu odpisování, tedy je možno odpisovat výhradně rovnoměrně.

Současně jsou vymezeny základní prostředky, které se neodpisují, a to v rozsahu: základní prostředky v rozpočtových organizacích, základní prostředky odepsané do výše jejich pořizovací ceny, pozemky, lesní porosty a stromy mimo lesní plochy, porosty chmelnic a vinic, ovocné stromy a keře, objekty hrazení bystřin, základní prostředky v konzervaci.

Jak je patrné z přehledu ustanovení jednotlivých právních předpisů, i v době uplatňovaného systému plánovité ekonomiky je věnována pozornost oceňování majetku. Smysl těchto pravidel je však dán potřebou získání informací k centrálnímu rozhodování – plánování daných skutečností, nikoliv z pohledu smyslu ocenění pro vyčíslení správné velikosti hodnoty aktiv s dopadem do reálných výsledků hospodaření podniku. Navíc se tyto skutečnosti dějí za situace, kdy existuje v podstatě pouze celospolečenské vlastnictví a pro podnik není významnou skutečností reálná hodnota majetku, který má v podstatě pouze ve správě.

4 Závěr

Z obsahu výše uvedených právních předpisů v jednotlivých etapách společensko-ekonomického vývoje na území historických českých zemí je patrný relativně liberální přístup státu k záležitostem oceňování majetku až do roku 1939. Tento přístup se však negativně neprojevuje ve výsledcích činností podniků, které by mohly ovlivnit jejich ekonomickou stabilitu, tedy případně i stabilitu ekonomiky celkově. I pro nově vzniklý samostatný československý stát jsou v podstatě dostačujícím řešením pravidla vymezená i nadále platným obchodním zákoníkem z roku 1863. Lze se domnívat, že v dané historické etapě je význam oceňování determinován mírou rozvoje vnějších vztahů, tedy situací, která znamená zejména omezení v pohybu kapitálu, zboží i pracovní síly. Na významu pak nabyde správné oceňování v dalších vývojových etapách, kdy je eliminován dopad výše uvedených vlivů – zejména omezení pohybu kapitálu.

V etapě fungování direktivně řízené ekonomiky je pak z pohledu smyslu a významu oceňování aktiv tento faktor eliminován na nástroj pro jednotné oceňování, jehož výsledkem jsou data pro centrální plánování a z pohledu podnikové úrovně tato data ve své podstatě ztrácí praktický smysl.

²⁴ 76. vyhláška ministerstva financí ze dne 5. října 1966 o odpisování základních prostředků. Zveřejněno v: Sbírka zákonů Československé socialistické republiky, částka 32, vydána dne 19. října 1966 [online]. cit. 2014-09-18. Dostupné z: <http://ftp.aspi.cz/opispdf/1966/032-1966.pdf>.

Literatura

Blecha, J. *Tiché rezervy ve výročních závěrkách akciových společností v průmyslu a obchodě*. Praha: ORBIS PRAHA, 1946.

Zákoník obchodní. Zákon č. 1/1863 ř. z. ze dne 17. 12. 1862 [online]. cit. 2014-06-15. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/praf/ps09/dlibrary/web/rs.html>.

Zákon č. 70 daný dne 9. dubna 1873, o společenstvech pro napomáhání živnosti a hospodářství. (Zákoník říšský pro království a země v radě říšské zastoupené, částka XXV. - vydána a rozeslána dne 17. května 1873). Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/praf/ps09/dlibrary/web/rs.html>.

Č. 58 Zákon o společnostech s omezeným ručením, daný dne 6. března 1906. (Zákoník říšský pro království a země v radě říšské zastoupené - částka XXIV – vydána a rozeslána dne 15. března 1906). [online]. cit. 2014-06-15. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/praf/ps09/dlibrary/web/rs.html>.

Č. 1 Vládní nařízení ze dne 2. ledna 1951, kterým se stanoví zásady pro jednotné oceňování v podnikovém početnictví. Sbírka zákonů republiky Československé, částka 1, vydána dne 2. ledna 1951 [online]. cit. 2014-09-15. Dostupné z: <http://ftp.aspi.cz/opispdf/1951/001-1951.pdf>.

116. Vyhláška státního úřadu plánovacího ze dne 1. března 1951, kterou se vydávají první závazné směrnice k zásadám pro jednotné oceňování v podnikovém početnictví. Úřední list republiky Československé, částka 35 ze dne 7. března 1951. Dostupné: VKOL: II 68310/32, 1. díl.

129. Vyhláška ministerstva financí ze dne 2. června 1954 o odpisování základních prostředků. Zveřejněno v: Úřední list Československé republiky. Částka 76 ze dne 21. června 1954. Dostupné: Okresní archiv Olomouc: sign. B6/1508.

Nobelprize.org. All Prizes in Economic Sciences [online]. cit. 2014-09-15. Dostupné z: http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/.

Směrnice o generální inventarizaci základních fondů, jejich novém ocenění a určení stupně jejich opotřebení. Publikováno v Úředním listě Československé republiky, částka 43, vydaná dne 9. dubna 1954. Dostupné v: Okresní archiv Olomouc: sign. B6/1507.

Směrnice ministerstva financí o všeobecně platných normách odpisů, publikovaná v Úředním listě Československé republiky, částka 55 vydaná 30. června 1958. Dostupné v: Okresní archiv Olomouc: sign. B6/1513.

76. vyhláška ministerstva financí ze dne 5. října 1966 o odpisování základních prostředků. Zveřejněno v: Sbírka zákonů Československé socialistické republiky, částka 32, vydána dne 19. října 1966 [online]. cit. 2014-09-18. Dostupné z: <http://ftp.aspi.cz/opispdf/1966/032-1966.pdf>.

Kontakt:

Ing. Zdeněk Puchinger
Katedra aplikované ekonomie, Filozofická fakulta UP
Křížkovského 12
779 00 Olomouc
E-mail: zdenek.puchinger@upol.cz

Krátká informace o autorovi:

Autor vystudoval obchodní fakultu VŠE v Praze, obor ekonomika vnitřního obchodu. V současné době pracuje na Katedře aplikované ekonomie s orientací na problematiku účetnictví, bankovníctví a finanční trhy.

HOW YOUNG PEOPLE COMMUNICATE - A CUBAN STUDY

ZPŮSOB KOMUNIKACE MLADÝCH LIDÍ - KUBÁNSKÁ STUDIE

Eddie FISHER, Yorkys Santana GONZÁLEZ

Faculty of Social Sciences, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

Univerzita Palackeho, Olomouc, Czech Republic

Abstract: *This research investigates and provides a deeper insight into what is meant by effective communication, then relates this to how young people in Cuba communicate today and how changes in technology have already affected the communication style of youngsters in this country. The results suggest that face to face communications are diminishing at the expense of digital communications such as SMS and Social Media. This could have adverse affects in future on how well young and older people live and work together in local communities. It is suggested to take proactive steps now to educate young people in the correct use of emerging technology to ensure that they do not lose their ability to communicate effectively with people at all ages in future. Social Psychology has a responsibility to improve the lives of people at all ages. It could become the driving force to educate young people how to make good use of the new technology whilst at the same time trying not to lose existing abilities to communicate effectively with people face to face and with respect. The outcome of this research should also be of interest to other countries. The adverse impact of new technology on how young people communicate is now evident world-wide.*

Anotace: *Výzkum poskytuje hlubší vhled do konceptu efektivní komunikace a způsobu komunikace současné mladé generace Kubánců s ohledem na vliv technologických změn na různé komunikační styly. Výsledky naznačují, že komunikace tváří v tvář ustupuje a naopak na významu nabývá digitální komunikace (komunikace prostřednictvím SMS a sociálních médií). Tento trend může mít v budoucnu negativní vliv na soužití příslušníků mladší a starší generace v místních komunitách. V příspěvku uvádíme návrhy změn ve vzdělání mladých lidí za účelem správného využívání výše uvedených technologií bez rizika ztráty schopnosti efektivní komunikace s lidmi různých generací. Sociální psychologie má za cíl zlepšit životy lidí všech věkových skupin. Mohla by tedy být hnací silou vedoucí k osvětě mladých lidí, kteří se potřebují dozvědět, jak nové technologie správně používat a zároveň neztratit stávající schopnost efektivně komunikovat s lidmi tváří v tvář a s úctou. Výsledky studie jsou relevantní i pro jiné země, neboť negativní vliv nových technologií na komunikaci mladých lidí je patrný v celosvětovém měřítku.*

Keywords: *face to face communications, technology, social media, attitude, social responsibilities*

1 Introduction

1.1 Introduction

The Faculty of Social Sciences at the Universidad de Oriente has been a centre of excellence for social sciences research for many years. The faculty and its work is well-known and respected throughout Cuba. The University wishes to raise its profile and recognition in the area of social sciences and has therefore decided to conduct more research in the form of a research programme to achieve wider local and international acclaims for its future work. It appears that there is a growing need for social sciences to support local communities in Santiago de Cuba on a much wider and more in depth scale.

The University has recognized this opportunity and now wishes to engage proactively in helping communities to benefit from the work of the faculty of social sciences. Theory is important but on its own is not as effective as theory and practice put together. It is the purpose of this research to establish how young people communicate in Cuba today and then discuss and apply ways of practically applying this new knowledge for the benefit of young people within the city limit of Santiago de Cuba. The outcome of this research will be of benefit and interest to academics and the community of practice in any country. This study will report on the outcomes of a literature review for social sciences to confirm whether the stated opportunity exists and how to develop the means to fill this opportunity. The researchers acknowledge that what works well in one country, does not necessarily work equally well in another country. In addition to the literature review, exploratory interviews were conducted to find out how young people think and feel about the topic of concern to the research. These interviews covered a good judgment sample that was truly representative of the target audience for this research. Good communications, for example, in local communities, are essential for the daily lives of people.

Young people play an important role in the development of these communities. With the arrival of new technological advances in areas such as mobile telephony and the Internet, it appears that the way young people communicate today is heavily influenced by this technology. In contrast, people in local communities, particularly older people, are dependent on effective face to face communications as. This is what they are accustomed to. The use of mobile phones and the Internet is more prevalent in younger people. The better people in communities talk to each other, the more effective they can develop as people and together take on the many new challenges daily life brings. This process is important for a number of reasons. It allows members of the community to interact with each other and to work together better so they can complete complex and arduous tasks more efficiently. Experiences can be shared amongst people and so knowledge is passed on from the more experienced to those who are still learning. It fulfils people's spiritual needs such as being listened to, respected and inspired to try to do things they thought they could not do. In turn, this leads to an increase in people's willingness and motivation to participate more in community work and projects for the benefit of everyone involved. The benefits of effective communications are not limited to just local community work. They can equally be applied in other contexts such as leisure, work or family.

It appears that personalities of people are positively influenced by how people communicate in that:

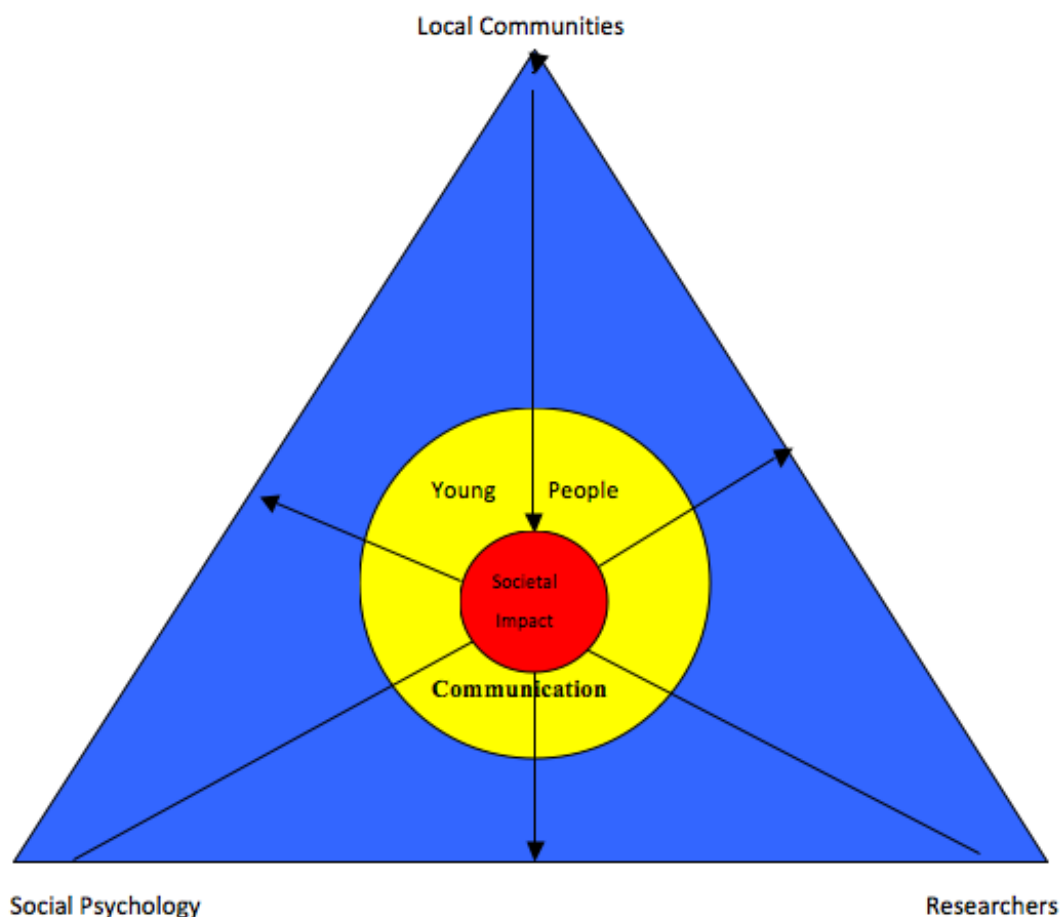
- Communications are one road that lead to the formation of people's personalities in social psychological terms
- They provide consistent emotional intelligence to individuals as well as groups of people

- Good communications are a trademark of active and positive participation that make a contribution to the quality outputs of fellow people
- Effective communications are educational.

The researchers applied a constructivist interpretivist approach within a phenomenological research paradigm so they could make a valid and reliable contribution to knowledge that is of value to both academics and practitioners. Fig.1 is a diagrammatical illustration that shows the interrelations between all involved parties in this research. The researchers adopted the following definitions in the context of this research of what makes effective communications:

A communication between human beings is effective when meanings have been transmitted and received as intended (Maletzke,1976). The researchers' own definitions of what makes a communication effective are as follows: Effective communication is a process when messages are exchanged between a sender and a receiver (coder and decoder). This includes the sharing of information, attitudes, ideas and emotions through mutual feedback. Effective communications take place when two parties are able to exchange views and ideas in such a way that each party understands the intended meaning and acts in accordance with it. This can include but is not limited to persuasive, direct or pleasant language. The feedback that takes place between the two parties makes a contribution towards ensuring that, for example, tasks are carried out correctly and that real life conflicts are resolved satisfactorily.

Figure 1: The Theoretical Research Framework



Section 1.2 presents the outcomes of a literature review which is followed in Section 1.3 by the main research questions for this research. Section 2 covers the research methodology. Sections 3, 4 and 5, respectively, present the results and summarise the discussion and conclusions.

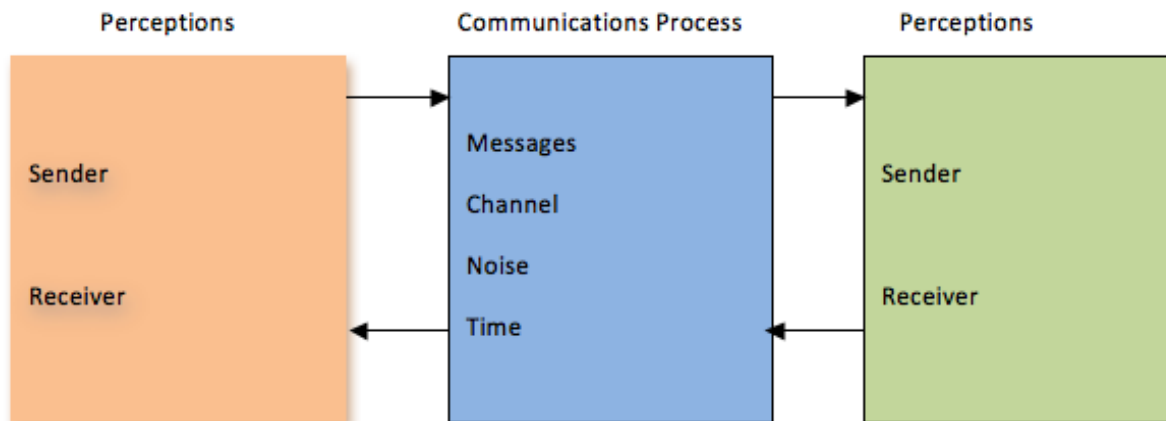
1.2 Literature Review

Rogers and Steinfatt (1999) argue that communication is a process. Those, who communicate, create and share information in such a way that all parties understand each other mutually. People communicate from the moment they are born. Communication is essential to build the social relationship skills of people and to develop their personality and socialisation. Every single exchange of information between those engaged is a form of communication. Each communication happens at a certain point in time. This process builds on previous exchanges of information and builds on future exchanges, thus creating a communication process over time (Fig. 2). Rogers and Steinfatt suggest that all communications are made up of intrapersonal and interpersonal communications. The first one deals with the exchange of information inside a person. This is the process of selecting and interpreting symbols to represent thoughts, perceptions or physical reality. The second one involves face to face communications of information between people. Interpersonal communication is about exchanging mutually understood symbols. It involves communicating both with oneself (intrapersonal) as well as others (interpersonal). The meanings of a message are within the person who created the message. Meanings are 'interpreted through a process in which the message content is interfaced with an individual's feelings, prior experiences, and cultural values' (p. 128). Communication helps people to create meaning rather than just transmit meaning. Rogers and Steinfatt suggest that language is the fundamental tool of human communication. Language is used to think and to speak. Human perceptions are reflected in the way human beings communicate. The assignment of meaning in messages is related to the relationship between symbols and their referents. The use of language is paramount of how effective people communicate. The quality of the verbal communication appears to be stronger than, for example, the effectiveness of non-verbal communications as language allows for better understandings of exact meanings within given cultures. In contrast, non-verbal communication is important when people have limited abilities to communicate, for example, in another language. Non-verbal communication is defined as all types of communication that happen without any words being spoken. This form of communication is not simply about some simple hand gestures. There is much more to non-verbal communication such as body movements, space between people, touching, time, odours and even how people speak such as the intonation and loudness of their voice. Some examples are nodding, waving one's hand, wearing formal dress and arriving at appointments early. One of the fundamental differences between verbal and non-verbal communication is that non-verbal communication cannot be as easily controlled as verbal communication.

For example, it is not easy to lie non-verbally. Body language and gesturing tell the truth what people really mean to say.

Hall (1966) refers to non-verbal communication as a hidden dimension or a silent language. Some critics consider that non-verbal communication is simply a code that can be broken and make people transparent. Reality is different. Rogers and Steinfatt suggest that non-verbal communication 'is a field of multiple nuances which we have only begun to explore' (p. 162). Non-verbal communications are important for a number of reasons. This type of communication is present everywhere and there is no way that people can avoid it, even when they decide not to communicate. It comes first before people communicate verbally. Their clothing and posture, for example, convey messages to others that may lead to decisions whether to start verbal communications or not. Non-verbal communications win over verbal communications as far as building trust is concerned. The reason for this is that people cannot easily exercise control over their non-verbal communications and it appears that this is perceived as more valid. Non-verbal communication can lead to miscommunications. This happens when people do not share the same meaning, for example, for non-verbal symbols. The language of non-verbal symbols differs from culture to culture in the same way that verbal language differs. It is for this reason that non-verbal communication is particularly important in cross-cultural communications. Learning the non-verbal communication code of people from different cultures is imperative in these situations.

Figure 2: Communication Environment Model



Source: Adapted from Rogers et al., 1998, p. 15

Thomson (1996) reports, that the ability to communicate with each other is one of the greatest abilities of human beings. This is a continuous process and learning and practising how to communicate is essential for people's daily lives. This includes the ability to convey ideas, thoughts, commercial and social messages clearly. As a result, people are more likely to be successful in any endeavour they undertake. Thomson's primary concern and interest is in the area of what makes a communication effective. Thomson suggests a number of possibilities why people do not listen such as being distracted by other things or people or maintaining a poor eye contact with the speaker. To improve communications, people need to listen actively when the person they are talking to, is important to them.

People need to listen attentively when the possibility of misunderstanding the other person is highly possible. Thomson presents a number of steps people can take to improve their active listening skills such as avoiding judging and letting others finish what they are saying before replying.

Table 1 is a summary of considerations why people do not listen, when people do need to listen and some steps of active listening. Thomson suggests 'that the art of conversation is to be interested, not interesting' (page 14).

Table 1: Active Listening

1. Why People Do Not Listen	2. When People Do Need To Listen	3. The Steps Of Active Listening
Low interest level in the subject matter	When they need information from another person	The right ration-humans have two ears and one mouth!
Distractions such as noise, telephone ringing or people walking by	When the other person is important to them	Maintain eye contact to show others that they are listened to
Self Talk-others are talking so fast that people start talking to themselves, for example, where they want to go on holidays next summer	When there is a possibility of misunderstanding	Make notes or tape record if permitted to do so
Delivery-the other person talks to fast or too slowly or with a monotonous voice	When the other speaker introduces an emotional quality to their voice (for example, anger, frustration or happiness/sadness.	Avoid finishing other people's sentences to avoid getting it wrong!
Body Language-the speaker says one thing but their body language says something else		Avoid jumping to conclusions- conversations may be similar but do not conclude without having listened to all
Poor eye contact by the speaker		Respond to others so they know that the other person is listening
Waiting to Speak-people are eager to say something and stop listening as a result		Avoid judging by listening to accent, catch phrases people use and different speeds of speech. Focus on the content instead
Habit Pattern-people do not listen out of habit or they have heard it all before		Ask questions when messages are not clearly understood
Defence-lack of listening as a defence mechanism to block out any unpleasant messages		Ask core questions. Focus on asking lots of questions about one topic rather than lots of questions about lots of topics
		Pause before replying as this will add power to what is being said. People may also add further useful information during the pause

Source: Thomson, 1996

Thomson suggests that the eyes are the windows to the soul. Eye movements are the clearest indicator of someone's thought processes. Eye contact forms a very important part of communication and conversation. Looking people straight into the eyes can help people to assess the effects their words have on other people. People generally feel uncomfortable with another person who does not make eye contact. Thomson suggests that people who do not make eye contact, give the impression that they are not sure what they are talking about or they are perhaps not telling the truth. When that person is the listener, others may feel that this person is not genuinely interested in what others have to say. Thomson suggests that smiling and enthusiasm are an important part of communications. People are more likely to respond well to those who approach them with genuine smiles on their faces and enthusiasm in their voices. Understanding body language will help people to improve their communication skills. Behaviour is overt and can, therefore, be observed. It is the interpretation of the body language that is of paramount importance. For example, when someone leans forward towards another person, this generally means that this person is interested in what the other person has to say. Palms up usually suggest

that the other person is being honest. Single gestures should not normally be taken in isolation. Table 2 is a summary of some typical body gestures from everyday life.

Table 2: Body Language Gestures

Gesture	Impact
Leaning forward towards the other person	They feel comfortable and are interested in what is being said
Leaning away from the other person	The person does not feel comfortable with what has been said
Crossed arms and crossed legs	Indicates that the person usually feels negative or defensive about the situation they are in or about what they have just heard
Hand behind the head and rocking the chair	Indicates a 'You cannot hurt me' or 'You cannot fool me' gesture
Hands being rubbed together quickly	Indicates enthusiasm or that the speaker believes that what he is saying will be of benefit to the listener
Hands being rubbed together slowly	Indicates nervousness and the person is possibly deceitful
Chin Stroking	The person is thinking about what to say next or is making a decision
Hands behind the back	Indicates that the person is confident

Source: Thomson, 1996

Chiper (2013) suggests that intercultural communication has become more widely recognized as a life skill which allows people to function better in their daily activities. Intercultural training, for example, has gained prominence in recent years as many local communities or groups of people within countries are made up of people from more than one cultural background. Many educational institutions such as schools, colleges and universities are now applying Information and Communications Technology (ICT) resources, for example, for use in international training to improve the intercultural knowledge and communication skills of young people. Popescu et al. (2014) consider that it is essential in today's working and social environments such as teams, communities and groups of people, to develop intercultural communications and close collaboration between individual beliefs, values and very different behaviours (Chevrier, 2003; Bakir et al, 2004; Cox and Blake, 1991; Goodall and Roberts, 2003). Popescu et al. report that intercultural communications and the ability to manage diversity, for example, for managers or leaders of groups of people, will probably be the key skills required for those who lead groups of people or local communities. According to a mainstream intercultural management, it would be fruitful to bring together people of all national origins: 'Cultural diversity is a promising phenomenon of wealth whose exploration could bring incalculable benefit' (Lewis, 1996).

1.3 Main Research Questions

The following research questions were constructed:

1. What is meant by effective communications?
2. What is the value intercultural communications can add to improve the lives of local communities?
3. Has the arrival of new technology such as mobile telephony and Internet affected how young people in Cuba communicate, within their own age group and with older people?
4. Has the communication style of young people been influenced by the use of this new technology?

2 Research Methodology

2.1 Method

To fulfil the considered research purposes of this study and to make a valid and reliable contribution to knowledge that is of value to both academics and practitioners, the researchers considered that a constructivist interpretivist approach within a phenomenological research paradigm was appropriate, applicable and defensible for this research study. The research paradigm the researchers adopted for this current research-phenomenology, with a constructivist interpretivist approach-has great importance for the research methodology employed. The phenomenological paradigm, together with a constructivist interpretivist approach is, in the context of the research methodology, more appropriate to identify what the application of social psychology in the communities actually means and does in a practical way and to check their validity and detail the strength of evidence that this is based on. This research is about the value of social psychology in local communities or social psychology applied to problems that are generated within areas of community. The researchers' focus was on the impact humans make to the activities that are created by social psychology, within this socially constructed world. The researchers epistemological assumption was that reality is subjective and multiple as seen by participants in this study. The contributions from the face to face interviews underpin this position. The researchers hold the ontological view, in the context of this research, that the world is socially constructed, including social psychology and the people who operate within it, and that this world can only be understood by examining the perceptions of the human actors within it. Fig. 3 is a summary of the research design process.

Figure 3: Research Design and Process

Ontology	Epistemology	Methodology	Methods	Sources
What is out there to know?	What and how can we know about it?	How can we go about acquiring it?	Which precise procedure can we use to acquire it?	Which data can we collect?

The authors, who have over 50 years of theoretical and practical work experience between them, were acting as participatory observers to facilitate this research. 41 students of the Universidad de Oriente (UO), Faculty of Social Sciences (Department of Psychology) in Santiago de Cuba participated in this research. They were aged between 19 and 26 years. 21 were male and 20 were female students. Their average age was 23 years. Ten were second year students (24%), eleven were third year students (27%), nine were fourth year students (22%) and eleven were final year students (27%). The interviews were conducted at the UO in Santiago de Cuba during the period March to April 2014. All interviews were recorded verbatim to ensure that all responses were captured correctly, including meaning as intended. Interviews were semi-structured. The participants were asked for their insights to answer the main research questions from Section 1.3, using their own theoretical and practical experiences from the past and the present.

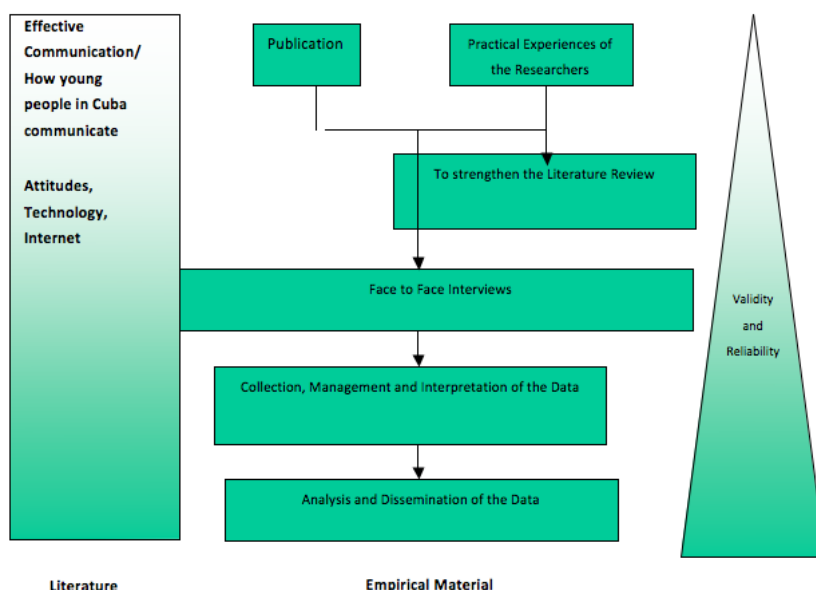
Table 3 is a summary of the questions that were asked during the face to face meetings. The first objective of the face to face interviews was to review the outcome of the literature review and confirm whether the research data from the literature review was relevant and admissible as evidence for this research.

Table 3: Research Questionnaire

1. How do young people aged between 19 and 26 years of age communicate?: -Within this age group -With older people
2. What communication styles do young people use and which ones to they prefer to use? Explain why they like one style more than another.
3. How do the attitudes young people hold affect how they communicate? How do their attitudes influence how they communicate? Explain your reasons.
4. What is the difference between how young people who care for others communicate and how young people who do not care for others communicate? Why is this so?
5. How has the communication style of young people been influenced by the availability of communication technology such as mobile phones, Internet and online social media? How are the communications of young people influenced by peer pressure?
6. How do you think young people will communicate in future?

2.2 Data Collection and Interpretation

The authors applied two methods to collect relevant research data to answer the main research questions from Section 1.3: a review of the literature (Section 1.2) and face to face interviews (Section 3.2), within the context of a phenomenological research paradigm and an associated constructivist interpretivist research approach. The authors were thus able to get closer to the subject matter under investigation. They have added their own interpretations of what makes an effective foreign language teacher and associated teaching approaches and methods, in their role as participant observers. This research approach allowed for the collection of different perceptions of the phenomena under investigation. All research data was collected over a period of three months. The findings from each of the research methods such as literature review and face to face interviews was based on the strength of the evidence from the interpretation and analysis of this data from each of the research methods, thus making incremental contributions towards answering the main research questions. The two research methods of literature review and face to face interviews allowed the researchers to analyse the newly collected data from these to validate the researchers' interpretations of the outcomes. This data tested the conclusions that the researchers drew from the literature review by testing the theory from the literature review against this new data, drawn from contemporary practice (Fig.4 shows the whole research design process in a diagrammatical format).



3 Results

3.1 Literature Review

The outcome from the literature review suggests that communication is paramount to human survival within the socially constructed world people experience and know. Communication is not limited to conveying messages between the sender and the receiver. It is important that receivers can actually interpret messages sent as intended by the sender. The interpretation of the meaning is conducted through a process that connects the feelings, experiences and cultural values of people thus creating meaning to messages received. The creation of meaning in messages is facilitated through the application of language.

Using language strengthens the potential effectiveness of communications as opposed to non-verbal communications such as body movements, space between people and even odours. Being able to observe the behaviours of others during communications will help to make judgments whether, for example, someone is not telling the truth or whether the other person can be trusted. Some authors suggest that eye contact is an important part of effective communications. Looking at someone's eyes during conversations can provide feedback as to whether the person who is being communicated to feel comfortable about the subject matter of the conversation. It is generally suggested that all gestures give an indication how the other person feels and whether they are interested in the conversation. The points made are of particular importance in diverse cultural environments. Some cultures place a high importance on non-verbal communications and this is considered to be essential knowledge for those to have who wish to communicate effectively, for example, in local communities that are made up of people with diverse cultural backgrounds. The literature review by itself has not been conclusive whether, for example, the communication styles of young people have an adverse effect on conveying both message and meaning to the receiver of messages. This will be addressed in Section 3.2 where the results of face to face interviews with young people will be reported.

3.2 Face to Face Interviews

1. How do young people aged between 19 and 26 years of age communicate:

- Within this age group?
- With older people?

'Young people talk to each other in a direct and informal way, expressing how they feel about people or things, using a colloquial language' (Walfrido). 'It all depends on the topics they want to talk about. This generally drives the desire to talk/communicate' (Yolaine). 'Young people communicate because they have a need to do so. They prefer to talk about things they like or believe in' (Yinda). 'They often communicate with their peers in a pejorative way, with low volume voices and not bearing in mind the atmosphere in which the communication takes place' (Rolando). 'It appears that some youngsters talk to each other using some form of code that applies to their group, sometimes in an aggressive and sometimes in a kind way' (Rebeca). 'When young people talk amongst themselves, they often use offensive words and the subject matter is sometimes irrelevant' (Rosanne). 'Nowadays, more and more young people make use of mobile technology and the Internet to communicate. This is in addition to the 'classical' way of talking to each other, such as face to face' (Susel). 'I prefer to talk face to face. I make an effort to ensure others understand what I am saying but I also listen actively to what others have to say' (Armando). 'Youths communicate in line with the cultural environment they live in such as their local community or the country they live in' (Angel). 'Young people use visual contact to ensure that talks 'go the right way'. They also apply electronic means to communicate such as SMS, Chat and mobile phones' (Yordenis).

'Youngsters communicate in a humorous and cheerful way, using peasantries' (Debora).
'Young people communicate more openly with each other as they share the same vision' (Julio).

Most participants in the face to face interviews agree that young people show a lot of respect when communicating with older people. In addition, they show them help and support in the way they communicate with older people. They also appear to use more vulgar language combined with an aggressive style. Youngsters are listening respectfully to older people so they can learn from older people's experiences and knowledge. 'Talking to older people means that they are governed by social norms of what is an acceptable communication between people of different age groups' (Joaquin, Anastasia, María del Carmen and Arnaldo).

2. What communication style do young people use and which ones do they prefer to use? Explain why they like one style more than another.

'They use a style that is appropriate for the occasion. They often prepare for these talks so that they get the most out of it' (Diego). 'Young people appear to be using an authoritative style because they like to impose their approach onto others' (Walfrido). 'Youngsters communicate directly face to face, depending on the urgency and importance of the talk' (Juan Alberto). 'It looks like young people prefer more and more to use technology to communicate' (Jose). 'Concise and clear communication, with sincerity, with messages, communicated 'loud and clear' (Raudal). 'I communicate with a lot of laughing, happiness and sincerity' (Regina). 'A humorous style is good but being careful not to make it sound like being disrespectful' (Lisandro). 'I prefer to communicate 'how I feel' as this is the style I prefer' (Dionisio).

3. How do the attitudes young people hold affect how they communicate? How do their attitudes influence how they communicate? Explain your reasons.

'Young people want to impose their communication approach. They often do not respect any differences of opinion. Their attitude sometimes is simply 'I am always right'. They do not accept the opinions of others. And they are not actively listening. Their attitudes can have positive or negative influences on others' (Yilian). 'The attitude is very important. It determines often the relationship between the people who communicate and how the communication develops, both positive and negative' (Alberto). 'Attitudes affect the quality and direction of any conversation. This includes being receptive to what others have to say, irrespective of one's own position' (Jessica, Roberto, Roxana and Rene). 'Attitudes can affect communications adversely from time to time as meanings are perhaps not always made clear because the talker focuses too much on what is important to them rather than considering what is important to the other person' (Dalia, Dania and GFR).

4. What is the difference between how young people who care for others communicate and how young people who do not care for others communicate? Why is this so?

'It's in the way young people prepare for any important communication. Those who worry about the communication, and really care, are the ones who are more likely to communicate effectively. Not preparing well means that the transmission of the communication will not be as successful' (Carlos, Manuel, Leandra and Maria). 'Those who take care of their communications are more likely to make friends. This is so because people will understand more of what is being communicated and are therefore more likely to engage positively in these communications' (Alfredo and Caridad). 'Not preparing for communications can create barriers. To prevent this from

happening, communications that are well-prepared and that show a great deal of care for others, are more likely to be effective' (Yohandri, Dayana and Yolanda).

5. How has the communication style of young people been influenced by the availability of communication technology such as mobile phones, Internet and online social media? How are the communications of young people influenced by peer pressure?

'The communication style of young people has been influenced by the use of technology such as mobile phones. Face to face communications are beginning to suffer as a result. Relationships between people suffer as communications are now much shorter. Young people appear to be saying more what the other person wants to hear and not so much what they would like to really say' (Yilian). 'The advantage of new technology is that it allows young people to communicate outside of their own communities and to interact with people from different cultural backgrounds. The disadvantage is that the normal social interactions that happen when young people communicate face to face, are suffering as a result and start to fade' (Alberto, Diego, Walfrido and Armado). 'More and more young people use the mobile telephone to chat. Groups of friends also have a major influence on this style of communication. It looks like young people almost 'adopt' a new social identity' (Lisandro and Dalia). 'Some young people communicate too quickly. They respond to messages such as SMS as quickly as they receive them, without allowing sufficient time to think about what, for example, the problem sometimes is and how it can be resolved in the best possible way. Looks like they prefer the easy way out nowadays' (Angel).

6. How do you think young people will communicate in future?

'Young people will primarily communicate through technology. Physical and emotional 'contacts' will be lost. In addition, they will have the ability to develop the well-being of others through face to face communications. Society as a whole will also suffer as a result.

All communications in future will probably depend on available technology' (Arnaldo, Maria del Carmen and Yohandri). 'Youngsters will communicate digitally, no need to know others personally any more. The question also is whether young people will still communicate or we are going to see a change in the concept of communication altogether' (Alfredo and Anastasia). 'Face to face communications will diminish progressively and be replaced by technological means of communications. Messages will be 'cold' and without meaning' (Maria, GFR and Dalia).

4 Discussion

It appears that the arrival of new technology and associated services such as mobile telephony, social media and Internet is beginning to impact on how young people in Cuba communicate today. Face to face communications with peers, older people and members of their local and distant communities were the order of the day only a few years ago. Young people communicated directly with others and all engaged parties benefited from this approach as they took more time to think about what to say, how to say it and when to say it. It was also possible to observe the body language of people to check their reactions to what was said to them. Young people could also tell by the intonation of voice if, for example, they needed 'to back off' and calm down, thus reducing tensions they may have created between themselves and the people they were communicating with. These face to face encounters provided opportunities for young people to check their communication style and ensure that it fitted in with the accepted best practice within their own communities.

Face to face communications are beginning to be replaced by SMS text messages via mobile phones. Young people who have access to the Internet are using social media such as Facebook or Twitter with increasing regularity to communicate particularly with their peer groups. From a positive perspective, new technology provides young people with possibilities to communicate information faster and further afield, for example, with friends and students in other cities across Cuba and other parts of the world. Opportunities to share knowledge and experience on a much wider scale have arisen as a direct result of this new technology.

The results from the face to face interviews are of particular importance as they provide contemporary insights into how young people in Cuba aged 19 to 26 years of age communicate today. There is growing evidence that suggests that young people utilise the new technology increasingly to the detriment of vital and effective communications within their own local communities. They are beginning to distance themselves from older members of the communities. This has an adverse effect on how they work together to achieve the common goals and aspirations of the community they are a member of. They do not learn as much from more experienced older people. This, in turn, will adversely affect the well-being of local communities over time including the young people themselves who will become senior members of local communities in future.

5 Conclusions

New advances in technology will continue to develop and can, if used appropriately, enhance how young people in Cuba communicate today and tomorrow. Internet, social media and mobile telephony communications will continue to influence the communication styles and as such life styles of young people and the effect of these on local communities. Young people need to understand that they are in control of their communications and that they should not let others distract them adversely. They need to continue to respect others for what they are and not change their attitude towards others because of peer pressure to act and be seen to be acting differently, for example, more aggressive behaviour towards older people by re-acting mobile technology such as SMS (short communications without thinking first). Social Psychology has a major role to play to ensure that young people are guided in the appropriate use of the new technology to ensure that they use the technology effectively and efficiently.

Technology moves at a fast pace and it is necessary sometimes to slow down, reflect on the implications the new technology may have on people's lives and then consider what appropriate actions should be taken to help, for example, young people to cope better with this new technology. Proactive activities could include presentations, for example, at educational establishments such as schools and Universities, to guide young people in the correct use of this new technology. Awareness sessions could also be held in the town centre at weekends to capture the attention of more young people. The Universidad de Oriente has a vital and pivotal role to play in the ongoing education and guidance of young people how to use new technology for their and the benefit of members of local communities. The Head of Psychology at the University de Oriente (Yorkys Santana González) and the Research Programme Director (Eddie Fisher) are working hard to establish a new project to investigate how the new ways of communication influence young people. This will involve psychology students to work closely with local communities in Santiago de Cuba in the New Year to put theory to practice to improve the social lives of the members of these communities.

This research has been limited to Santiago de Cuba. Further research should be conducted in this area in collaboration with other Universities within Cuba and overseas such as the Czech Republic to gather and present more balanced views and to establish truly representative and reliable research data. It is confirmed that the research questions from Section 1.3 have been answered.

Bibliography

BAKIR, A. LANDIS, D. NOGUCHI, K. *Looking Into Studies of Heterogeneous Small Groups. An Analysis of the Research Finding.* Landis, 2004.

BENNETT, D. BENETT, M. J. *Handbook of Intercultural Training.* Thouand Oaks: Sage.

BLACKBURN, S. *Understanding Project Managers At Work.* Henley Management College/Brunel University, DBA Thesis, 2001.

CHEVRIER, S. Cross-Cultural Management in Multinational Project Groups. *Journal of World Business*, No. 38, 2003.

CHIPER, S. Teaching intercultural communications: ICT resources and best practices. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 93, pp. 1641-1645, Elsevier, 2013.

COX, T., BLAKE, S. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management*, No. 5, 1991.

GOODALL, K., ROBERTS, J. Only Connect: Teamwork in the Multinational. *Journal of World Bussiness*, No. 38, 2003.

HALL, E. T. *The Hidden Dimension.* New York: Doubleday, 1966.

LEWIS, R. D. *When Cultures Collide. Managing successfully across cultures.* London: Nicholas Brealey Publishing, 1996.

MALETZKE, G. *Sicologia de la Comunicacion, Editorial Epoca.* Quito, 1976.

POPESCU, A. D., SUCIU, S., RAOULT, M. G. Intercultural competences in collaborative teams. *Procedia Technology, Science Direct*, vol. 12, 2004, p.577-582.

ROGERS, E. M., MOHAMMED, S. N., CARR, H. A., MATSUSHIMA, A., SCOTT, K. L., SORRELLS, K. *Communication Workbook.* Dubuque, IA: Kendall/Hunt, 1998.

ROGERS, E. M., STEINFATT, T. M. *Intercultural Communication*, Waveland Press, Inc., 1999.

THOMSON, P. *The Secrets Of Communication.* Simon&Schuster Ltd., 1996.

Contact:

Prof. Eddie Fisher
8 Kendal, Swindon,
SN5 8HW Wiltshire
United Kingdom
E-mail: eddie.fisher9@btinternet.com

Brief information about the author:

Prof. Eddie John Paul Fisher is a professor at the Department of Applied Economics at Palacký University, Olomouc, Czech Republic.

Prof. Eddie John Paul Fisher působí jako profesor na Katedře aplikované ekonomie Univerzity Palackého v Olomouci.

HUMAN CAPITAL AND KNOWLEDGE SOCIETY

ĽUDSKÝ KAPITÁL A ZNALOSTNÁ SPOLOČNOSŤ

Mária ANTALOVÁ, Andrea CHINORACKÁ

University of Economics in Bratislava

Abstract: *Shaping the knowledge society has become a priority for all member countries of the European Union. Within it, it is a specific quality of life based on people's ability to create value intangible nature, which may take the form of ideas, inventions or solutions of socio-economic character. A knowledge worker becomes the core workforce of the company. This worker works in a team, cooperates with individual members as well as with the group, develops ideas and actively shares knowledge. The way he works considerably varies as well as tools he uses at work. The aim of this paper is to identify the basic characteristics of the knowledge worker and propose competency model focusing on the personal, individual, social, and societal competence. Fulfilment of the objective relates to the demanding requirements for qualified workforce, which is expected to more specialized knowledge, skills and work habits that would facilitate and promote mobility at national and international level. In this paper we apply the theoretical analysis aimed at identifying the knowledge worker specifying the set of professional competencies. Dimensional analysis we use to determine the specific professional competencies of knowledge workers in different dimensions of competency model, namely: personal, individual, social, and societal competence. The result of the research will be the his competency model, which would allow the definition on the macro and micro level as well as identification the level of implementation of the knowledge management.*

Anotácia: *Formovanie znalostnej spoločnosti sa stalo prioritou pre všetky členské krajiny Európskej únie. V rámci nej ide o špecifickú kvalitu života založenú na schopnosti ľudí vytvoriť hodnoty nehmotného charakteru, ktoré môžu mať formu nápadov, vynálezov alebo riešení sociálno-ekonomického charakteru. Ústrednou pracovnou silou tejto spoločnosti sa stáva znalostný pracovník, ktorý pracuje v tíme, spolupracuje s jednotlivými členmi ako i so skupinou, rozvíja myšlienky a vedomosti aktívne zdieľa. Spôsob jeho práce sa výrazne mení ako i nástroje, ktoré pri práci používa. Cieľom príspevku je identifikovať základné charakteristiky znalostného pracovníka a navrhnúť kompetenčný model so zameraním na jeho osobnú, individuálnu, sociálnu a spoločenskú spôsobilosť. Naplnenie daného cieľa súvisí s náročnými požiadavkami na kvalifikáciu pracovnej sily, od ktorej sa očakáva viac odborných vedomostí, pracovných zručností a návykov, ktoré by umožňovali a podporovali mobilitu na národnej a medzinárodnej úrovni. V príspevku aplikujeme teoretickú analýzu zameranú na identifikáciu znalostného pracovníka s určením jeho súboru profesijných kompetencií. Dimenzionálnu analýzu využijeme za účelom určenia špecifických profesijných kompetencií znalostného pracovníka v jednotlivých dimenziách kompetenčného modelu, ktorými sú: osobná, individuálna, sociálna a spoločenská spôsobilosť.*

Výsledkom bude návrh jeho kompetenčného modelu, ktorý by umožnil jeho definovanie na makro a mikroúrovni ako i identifikácia stupňov implementácie znalostného manažmentu.

Keywords: *human capital, knowledge society, knowledge capital, knowledge worker, competency model*

Klíčové slová: *ľudský kapitál, znalostná spoločnosť, znalostný kapitál, znalostný pracovník, kompetenčný model*

Afiliácia ku grantu: *VEGA 1/0086/12 Ekonomické a sociálne súvislosti zdravia obyvateľstva a ich vplyv na kvalitu života*

Introduction

Forming of the knowledge society has become a priority for all member countries of the European Union. Represents a specific quality of life based on people's ability to create values of the intangible nature, which can have form of ideas, inventions or solutions of the socio-economic character. Information technologies and computerization are of its material base, which facilitate communication between people, allow you to actuate machinery and equipment, but also lead states.

The substantial values of this society are education and communication, which serves as a mean of disseminating of information and knowledge. Its new quality grew out from an interdisciplinary approach to knowledge of pedagogy, education of adult, sociology, psychology, economics, or other sciences and is based on using of the natural human ability to learn, preserve and elaborate as well as knowledge and information through modern information technologies that are capable to achieve the extraordinary economic effects.

Its fundamental workforce becomes the knowledge worker, who, according to theorists, is working in a team, cooperating with individual members as well as the group, developing ideas and actively sharing knowledge. His style of work is sharply changing as well as tools using at work. He becomes a major actor of progression, something new and unknown.

We know yet so little about his mission, capabilities as well as methods of work that will become soon a necessity. We realize that the knowledge worker is a worker on the higher level, that he must know languages, specific manuals, and software, should be creative, opened to the new ideas. But whom we could consider him as a new progressive workforce with which competencies; it is unclear for us till today.

Therefore, we established the goal for our paper to identify the basic characteristics of the knowledge worker, on their basis also to deduce his whole competency model with a specific focus on the personal, individual, social and societal capacity and to establish the levels of implementation of this model in the frame of organization.

1 The Human Capital in the Knowledge Society

It is well-known work of Gary S. Becker, with title Human Capital, first published in 1964, in which he underlined that "teaching in the school, computer course, expenses on health care and lectures about the need of accuracy and honesty are also capital in the sense that they improve health, increase earnings, and helps everyone to enjoy literature during his and her lifetime."¹

Nobel Prize winner understood under the general human capital the universal abilities, skills and human realities, fit more or less in every area of the human activity, while specific human capital has, according to him, the special knowledge and skills fit only in a particular field or type of activity.

From our point of view, we perceive the human capital as a set of professional competencies that characterize individuals. Thus, there are incorporated knowledge, skills and attitudes.

We meet often with the statement that outputs of the human capital are not only economic benefits but also psychological, medical and social. By this argument we can underline connection between the human capital with the second term, which is closely relating and which is - social capital.

The term of the social capital began systematically to use in the beginning of 60s of the last century, especially in the works of P. Bourdieu, who made the differences between three forms of capital: economic, cultural and social. The social capital has been defined as "a set of resources relating to the ownership of long-term relationship networks, which are more or less institutionalized, with all the mutual relations, contacts, connections"².

The content of the mentioned term can be founded already in the works of M. Weber. In his work *The Protestant Sects and the Spirit of Capitalism* emphasized the importance of networks and personal relationships of the non-economic nature and networks of social relationships for facilitating of the circulation information and trust among organizations and their clients, providing positive economic effects³.

The most of authors⁴ define the social capital in terms of networks, norms, trust or identifies it as the way leading actors and institutions to more efficient achievement of common goals. It is evident that it manifests itself in all forms of active citizenship, such as membership in voluntary organizations, in participation in religious acts or political parties, or even through the expression of trusting in the institutions and people. Thus, the social capital represents above all relationship, generating the great synergy, and therefore they are seen as a wealth of groups or individuals.

Another component of the human capital, in addition of social, is already outlined the knowledge capital. Below him we can understand know how, which is result of experiences, information, knowledge, learning and skills of employees of organization. IT Glossary defines this form of capital as "intangible property of organization that is needed for achieving the business

¹ BECKER, G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 15. ISBN 978-0-226-04120-9.

² BOURDIEU, P. *The Forms of Capital*. In: J. Richardson (Ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York : Greenwood, 1986, pp. 241-258.

³ WEBER, M. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York: Scribner, 1958. ISBN 0-486-42703-X.

⁴ Například: PUTNAM, R. The prosperous community: Social Capital and Public Life. *America Prospect*, vol. 4, no. 13, 1993, pp. 11-18. ISSN 1049-7285.

COLEMAN, J. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, vol. 95, 1988, pp. 95-120. ISSN: 0002-9602.

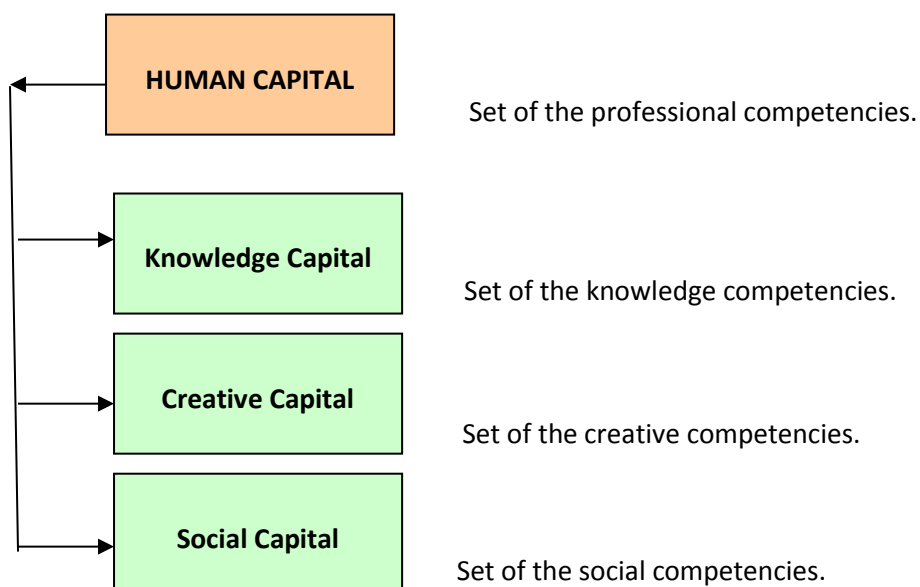
FUKUYAMA, F. *Social Capital and Civil Society*. International Monetary Fund, 1999 [online]. Dostupné z: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/1999/reforms/fukuyama.htm#>.

NARAYAN, D., PRITCHET, L. Cent and Sociability: Household Income and Social Capital in Rural Tanzania. World Bank Working Paper [online]. Dostupné z: http://home.um.edu.mt/economics/developmenteconomics_ecn4071/assignment8.pdf.

goals. This type of capital is including staff knowledge, data, information about processes, products, customers and competition, intellectual property, such as patents and licenses⁵." Also is called as the intellectual capital. It represents the knowledge and experience that people bring to work. Their essence lies in the ability to analyze, synthesize, integrate, and innovate. They are the intangible assets, representing valuable and worthwhile ideas, methods, processes, and other intuitive ideas which are supporting development.

The founder of the creative capital is considered P. T. Gow, who specialized for many years in management skills. In general, it can be presumed as ability and potential of individuals and groups to create new ideas or to use old ideas by new way, or combine old and new ways, or to develop activities that can be considered as creativity, design, innovation and entrepreneurship. Creative competencies are strongly linked to the knowledge competencies. They also represent those competencies, by which individuals are able to capitalize their inventiveness and originality in thinking as well unconventionally approach to solving work problems by using intuition, imagination and free associations.

Figure 1: The Human Capital and Elements



Source: Own working-out

We agree with the authors, who admit differences between terms of the human capital, the knowledge capital, the creative capital and the social capital. Thus, they are not combined with each other even when all categories are closely related. The human capital we consider as more general term, which is located on a higher level of abstraction and which consists of the several dimensions, representing a specific set of competencies relevant for performance of the profession. They are the knowledge, creative and social capital. In the future is possible to consider with the other forms.

From our view, we assume a priori (as well as J. F Helliwell) a strong relationship between the individual components of the human capital, it means relationship between knowledge, creative and social capital⁶. In the future it would be interesting to find out which specific values create the different forms of capital and how they can support the success and effectiveness of the company or society.

⁵ Gartner. IT Glossary. Knowledge capital [online]. Dostupné z: <http://www.gartner.com/it-glossary/knowledge-capital>.

⁶ HELLIWELL, J. F. The Contribution of Human and Social Capital to Sustained Economic Growth and Wel-Being. OECD, 2000 [online]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/dataoecd/25/10/1825902.pdf>.

Also we consider necessary to identify the mechanisms through which the knowledge, creative and social capital is forming and the extent to which affects at growth of the microeconomic and macroeconomic indicators.

2 Knowledge Worker

The term of the knowledge worker was first used in 1973, when P. Drucker defined him as "someone who knows more about his work than anyone else in the organization."⁷ According to P. Drucker skilled workers often work mentally, but it is not a rule. According to R. Maruti, definition of P. Drucker is not sufficient to reflect the nature of work of the knowledge worker. If this definition is applied, it would mean, that there can be only one skilled worker in the organization, who has experiences, and can therefore be described as knowledge workers.⁸

G. S. Lowe⁹ limited the knowledge worker on staff with university education. T. Davenport¹⁰ sees the knowledge worker as an employee with a high degree of expertise, training or experience. Specific definition by which T. Davenport described the knowledge worker implies "the creation, distribution or application of knowledge."¹¹ Ambiguity of definition results from the use of the conjunction "or" between the distribution and application, it must be said "and". For the knowledge workers, it is important to use and to transfer the knowledge, which serves to spread and improvement of work processes, which generally don't depend on single knowledge workers, but on the labor collective.

A. Toffler¹² understands the typical knowledge worker as a scientist, engineer or person who operates sophisticated technology. According to him, the knowledge worker must be able to create and improve his technical knowledge and to manage the skills of the collaborators. K. E. Sveiby¹³ applies the knowledge worker into areas such as software and advertising companies. J. B. Spira notes in the internet discussion: "We cannot describe the knowledge workers through what they are not. They are not workers; they are not farmers or field workers. This did not say much to us. Some, but not all the knowledge workers are workers. Some, but not all, are managers or white collar workers. Some, but not all, are specialists such as doctors or lawyers."¹⁴ A. Kidd identified sectors where the knowledge worker operates and they are: design, marketing, management and consulting, advertising, broadcasting, law, finance and research.¹⁵ G. E. Nomikos¹⁶ classified the knowledge worker as scientist, engineer, professors, lawyer, doctor and accountant.

C. Reboul et al. consider the characteristics of the knowledge worker as follows¹⁷:

⁷ DRUCKER, P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, 1973.

⁸ MARUTA, R. *Transforming knowledge workers into innovation workers to improve corporate productivity*. Knowledge-Based Systems, 2011.

⁹ LOWE, G. S. *Leveraging the skills of knowledge workers*. Isuma: Spring, 2002.

¹⁰ DAVENPORT, T. *Thinking for living. How to get better performance and results from knowledge workers*. Cambridge: Harvard Business School Press, 2005.

¹¹ Idem

¹² TOFFLER, A. *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*. Bantam Books, 1990.

¹³ SVEIBY, K. E. *The New Organisational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assests*. Berrett-Koehler, 1997.

¹⁴ SPIRA, J. B. Knowledge worker: Do you relate? [online]. cit. 2014-06-12. Dostupné z: <http://www.kmworld.com/Articles/News/News-Analysis/Knowledge-worker-Do-you-relate-40808.aspx>.

¹⁵ KIDD, A. *The Marks are on the Knowledge Worker, Human Factors in Computing Systems*. Boston, 1994.

¹⁶ NOMIKOS, G. E. Managing Knowledge Workers for Productivity. *National Productivity Review*, vol. 8, no. 2, 1989.

¹⁷ REBOUL, C. et al. *Managing Knowledge Workers: The KWP Matrix*. In: Conference Proceedings, MOMAN 06. Prague, 2006.

- The main working tool of the knowledge worker is his brain. Therefore, the loss of the knowledge worker is a loss of the knowledge capital for the company.
- The knowledge worker uses the knowledge for his work – it means that he creates, distributes or uses explicit as well as tacit knowledge. The explicit knowledge is fact, which are in a society set and everybody understand their meaning. The tacit knowledge is specific information for understanding which is necessary to know context and the working area.
- Position of the knowledge worker requires continuous learning and improvement.
- Processing of information and data requires the creation of high value-added information.
- The knowledge worker is flexible. The knowledge worker goes its own way and do not copy others.
- Productivity and quality of his work are difficult to measure.
- The knowledge worker manages his processes. They require creativity, innovation and problem solving skills.

S. Leddick and J. Gharajedaghi identified three stages of the knowledge worker¹⁸:

- The Doer – the first stage of the knowledge worker is a worker who controls work with specialized tools and languages that are used in company. He knows **how** the system works and uses the new technologies and software.
- The Problem Solver – the second stage comprises a first level and enriches it with problem solving ability. He shall know the context and is able to choose from a variety of algorithms one that best fits the problem. He can answer the question **why**. He explores the similarities between the systems and on that basis he can solve the problem in systems, which he hasn't known before.
- The Designer – combining the two previous levels, and adding the ability to design systems brings us to the third stage of the knowledge worker. In this stage the worker does not need to know how the system works in order to know to solve the problem. He creates unique and new algorithms. He can innovate and test new systems.

Based on the identification of the knowledge worker by several authors we can summarize the basic characteristics. We can describe knowledge worker as:

- higher education attainment levels,
- use knowledge and information in a greater extent than other worker,
- he can generate, summarize, analyze, store and present the knowledge and information,
- he use the new technology and working with software,
- he is capable through his creativity to implement innovation and ensure their distribution and use.

3 The Competency Model of the Knowledge Worker

Defining of the basic characteristics of the knowledge worker creates the mental framework for identification of his professional competencies. Since it represents a broad framework, we think with a competency model, in which is necessary to answer the following questions:

¹⁸ LEDDICK, S., GHARAJEDAGHI, J. Educationg the knowledge worker for the new economy: A system view. [online]. cit. 2014-06-12. Dostupné z: <http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.aea10.k12.ia.us%2Fleadership%2Fcs1%2Fdocs%2Feducating%2520the%2520Knowledge%2520Worker%2520for%2520the%2520New%2520Economy.doc&ei=LemZU- ngHaLE7AatoIHYBw&usg=AFQjCNFekU4DxfjTYkIGQzRH3YQWWs0dGw&bvm=bv.68911936,d.ZGU>

- In what we can discover specificity of the knowledge worker in comparison with other worker?
- Which roles does he perform and which activities are done within them?
- Which competencies should he have?

According to the characteristics of the knowledge worker can be deduced a significant difference between worker and the knowledge worker. This difference is related to its capabilities in the field of computer technology, creativity and working with databases, the knowledge of new technologies and the high dose of creativity, which he uses in solutions of work problems.

In forming process of the professional competence matrix we took into account these competencies. We based our mental framework on the following premises:

- The knowledge worker is characterized by general and specific professional competencies, which can be seen as a combination of knowledge, creative and social capital.
- Competence is understood as a set of knowledge and skills and attitudes demanded for the performance of a particular profession, which is assumed by the educational system and fill the certain required standard (our-definition). We mean below it relatively stable individual requirements, in which can be grouped the personal and also the professional abilities.
- For the basic components of competence are considered the knowledge, skills and attitudes. (We do not incline to opinion of M. Kubeš, D. Spillerova and R. Kurnick who are treating as elements of competence also motives, traits, self-perception, knowledge and abilities. Ability we do not consider as a component of competence, therefore competence has the same content as the term of ability.)
- Set of competencies of the knowledge worker can be allocated into relatively independent areas sub-summing individual knowledge, skills and attitudes into partial competencies. These partial competencies represent the model of personal competence, the model of individual competence, the model of social competence and the model of societal competence.
 - **The model of personal competence** stems from an individual's personal abilities to change him-self in order to achieve personal goals.
 - **The model of individual competence** lies in focusing on the external environment and adapts it according to own expectations.
 - **The model of social competence** is the ability to change the immediate environment in which the individual moves according to objectives set.
 - **The model of societal competence** is a capability by which is possible to influence the broader social environment in order to achieve strategies and visions.

Competency model of knowledge worker is presented in the following table (Table 1).

Table 1: Competency model of knowledge worker

Personal competence	
Confidence	Trust in himself, in his knowledge and skills. Confidence should be justified based on actual predisposition of the knowledge worker.
Self-analysis	Knowing his personal values, needs, interests, style and competencies and their effects on the others.
Self-evaluation	Ability to assess his own skills and competencies in the physical, social and emotional areas.
Self-development	Effort to constantly work to improve and develop their knowledge and skills. Familiarization with the new processes, methods and models.
Self-management	Purposeful guidance of own behavior, a process consisted of actions and activities through which a knowledge worker provides business and personal goals, plans and organizes their implementation and assessing their achievement.
Creativity and innovation	Use, clarification of thoughts, practical experiences, logical thinking with creativity without undue influence of personal biases. Creating new models and approaches.
Individual competence	
Ability to formulate ideas and present them	Creating logical connections and interconnections in the professional field and their presentation.
Working with technology, control software	Have knowledge about the features, characteristics and possible applications of electronic systems for the needs of the work. (PC control, video, etc.).
Giving and receiving feedback	The ability of an objective perception of information from the communication: attitudes and conclusions.
Openness to new information and knowledge	Capacity to adapt new, innovative ideas, estranged opinions of others and constructive approach to new information.
Empathy	Empathy into the world of other person, to his emotions, way of thinking, attitudes and skills.
Language knowledge	Foreign language skills in written and oral form.
Social competence	
Leadership	Ability to support individuals and team, link the company goals with the individual ones.
Teamwork	Direct influence of the groups according to roles, relationships and individual needs.
Negotiation	Preview on the agreement winner - winner as the successful representation of special interests in decision-making.
Problem solving	Ability to solve recurring and emerging issues, using the modern procedures and methods.
Coaching	Individual assistance in learning and understanding of personal and professional needs, values, issues, alternatives and objectives.
Evaluation of the performance	Ability of the evaluation of the quality of work done.
Societal competence	
Ethics	Standards system, which regulates the behavior of people, especially their relations. Adherence of the ethical behavior and in terms of the use of the modern technology and information.
Trust	Expectation of respect for shared values or moral ideas and standards.
Forecasting	Design trends, visualization of the possible and probable situations and their implementation in practice.
Networking	Building human relationships over a wide range of people and groups.
Presentation and development of ideas	Presentation of information in order to achieve objectives, conceptualization and development of theoretical and practical reference that describe ideas in an understandable way.
Application of positive management	The ability to create a working environment in which people are sufficiently motivated and willing to work together to achieve common goals.

Source: own working-out

The proposed competency model can be verified through a rating scale that describes the required level of competence of knowledge workers in the company. Specific levels are presented in Table 2.

Table 2: Evaluation scale of levels of knowledge worker competence

The level of the competence of the knowledge worker	Description of competence levels
<p style="text-align: center;">4</p> <p>Worker operates the competence at a high level. He exhibits the ability to develop others in a given competence.</p>	<p>Mastering competence is at a high level in terms of knowledge and skills. The knowledge worker is able to teach others in a given competence through coaching; he has deeply acquired the competence and handles the methodology of its transmission to others. Suggests procedures, how to use the given competence to others without his presence.</p>
<p style="text-align: center;">3</p> <p>Worker handles the competence at a higher level and manifests itself proactively.</p>	<p>Level of competence is on an individual level excellent. Its use in practice is a manifestation of high professionalism, deep knowledge and skills. Knowledge worker manifests itself proactively and act in order to achieve the objectives.</p>
<p style="text-align: center;">2</p> <p>Worker handles competence at a general level and he is passive, but responds positively to the proposed further education.</p>	<p>Using the selected competence is at a sufficient level. He reacts positively to the learning process. He needs external motivation stimulus leading to the fulfillment of the required tasks and requests.</p>
<p style="text-align: center;">1</p> <p>In selected competence worker has no or only superficial knowledge.</p>	<p>Acquired knowledge does not allow conversion to the experience and implementation of activities. It is necessary the further education, on which worker reacts negatively, as he does not have enough information about further use of competence.</p>

Source: own working-out

The level of implementation of the knowledge society, or organization we recommend to assess according to the rating scale, which represents an existing level of competence of the knowledge worker. We have identified the four levels. The first level means very weak - no competence in the creation and dissemination of knowledge on which the organization stood above effects, in the second level, knowledge worker manifests passive, but responds positively to the recommended learning, which would complement the missing capabilities. In the third level, the knowledge worker is more prominent and proactive with his specific skills; he reaches the excellent level of his performance. The fourth level considers the knowledge worker to be a coach who teaches others and suggests procedures feasible without his presence in the workplace.

Conclusion

Theoretical issues addressed in this paper, which are the knowledge capital, the knowledge worker, the knowledge worker competency model as well as the level of implementation of the competency model are still in theory unclear and our proposals are first outlines to the methods and approaches as we could in the future develop the concept, theory, methodology and empiricism of the knowledge society or knowledge-based organizations.

In the future we would like to focus on the completion of the perception of the knowledge capital within we consider necessary to establish its two components. We mean a professional competencies acquired through professional training and competencies that are specific only for knowledge workers, through which is capable of creating added value of working with the information, databases, programs, creating new knowledge and its dissemination in the organization. We present these specific competencies in the competency model created for the knowledge workers. We propose the further development of the framework described in four dimensions, which are personal, individual, social, and societal competence.

Bibliography

BECKER, G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press, 1994. ISBN 978-0-226-04120-9.

BOURDIEU, P. *The Forms of Capital*. In: J. Richardson (Ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood, 1986, pp. 241-258.

COLEMAN, J. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, no. 95, 1988, pp. 95–120. ISSN: 0002-9602.

DAVENPORT, T. *Thinking for living. How to get better performance and results from knowledge workers*. Cambridge: Harvard Business School Press, 2005.

DRUCKER, P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, 1973.

FUKUYAMA, F. *Social Capital and Civil Society*. International Monetary Fund, 1999 [online]. Available at: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/1999/reforms/fukuyama.htm#l>.

Gartner. IT Glossary. Knowledge capital [online]. Dostupné z: <http://www.gartner.com/it-glossary/knowledge-capital>.

HELLIWELL, J. F. The Contribution of Human and Social Capital to Sustained Economic Growth and Well-Being. OECD, 2000 [online]. Available at: <http://www.oecd.org/dataoecd/25/10/1825902.pdf>.

KIDD, A. *The Marks are on the Knowledge Worker, Human Factors in Computing Systems*. Boston: CHI94, 1994.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Zpusobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

LEDDICK, S., GHARAJEDAGHI, J. *Educating the knowledge worker for the new economy: A system view* [online]. cit. 2014-06-12. Available at: <http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.aea10.k12.ia.us%2Fleadership%2Fcs%2Fdocs%2FEducating%2520the%2520Knowledge%2520Worker%2520for%2520the%2520New%2520Economy.doc&ei=LemZU-ngHaLE7AatoIHbW&usq=AFQjCNFekU4DxfjTYkiGQzRH3YQWWs0dGw&bvm=bv.68911936,d.ZGU>.

LOWE, G. S. *Leveraging the skills of knowledge workers*. Isuma: Spring, 2002.

MARUTA, R. *Transforming knowledge workers into innovation workers to improve corporate productivity*. Knowledge-Based Systems, 2011.

NARAYAN, D., PRITCHET, L. Cent and Sociability: Household Income and Social Capital in Rural Tanzania. World Bank Working Paper [online]. Available at: http://home.um.edu.mt/economics/developmenteconomics_ecn4071/assignment8.pdf.

NOMIKOS, G. E. Managing Knowledge Workers for Productivity. *National Productivity Review*, vol. 8 no. 2, 1989.

PUTNAM, R. The prosperous community: Social Capital and Public Life. *America Prospect*, vol. 4, no. 13, 1993, pp. 11-18. ISSN 1049-7285.

REBOUL, C. et al. *Managing Knowledge Workers: The KWP Matrix*. In: Conference Proceedings MOMAN 06. Prague, 2006.

SPIRA, J. B. Knowledge worker: Do you relate? [online]. cit. 2014-06-12. Available at: <http://www.kmworld.com/Articles/News/News-Analysis/Knowledge-worker-Do-you-relate-40808.aspx>.

SVEIBY, K. E. *The New Organisational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assests*. Berrett-Koehler, 1997.

TOFFLER, A. *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*. Bantam Books, 1990.

WEBER, M. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York: Scribner, 1958. ISBN 0-486-42703-X.

Contact:

Doc. PhDr. Mária Antalová, Ph.D.

Katedra sociálneho rozvoja a práce, Národohospodárska fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska 1
852 35 Bratislava
Slovensko

E-mail: maria.antalova@euba.sk

<http://nhf.euba.sk/katedry/katedra-socialneho-rozvoja-a-prace/clenovia-katedry/145>

Ing. Andrea Chinoracká

Katedra sociálneho rozvoja a práce, Národohospodárska fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska 1
852 35 Bratislava
Slovensko

E-mail: andrea.chinoracka@euba.sk

<http://nhf.euba.sk/katedry/katedra-socialneho-rozvoja-a-prace/clenovia-katedry/3164>

Brief information about authors:

Ass. prof. PhDr. Mária Antalová, Ph.D. finished sociology at Faculty of Arts at Comenius University in Bratislava. For some time she worked in the manufacturing enterprise, then prioritized the scientific work at the Institute of Social Development and Labor, in which she was interested in the housing policy and unemployment. She is currently working at the Department of Social Development and Labor, at National Faculty of University of Economics in Bratislava. In her pedagogical work is oriented at the human resource management and the quality of life. For her research domains had became people and their problems on all social levels: mega, macro, mezzo and micro. She was leader and implemented a considerable number of international and domestic projects.

Ing. Andrea Chinoracká graduated at the University of Economics in Bratislava, Faculty of National Economy, specialization Social development and social policy. Immediately after she obtained the degree Ing. she started her doctoral studies, in which is preparing a doctoral thesis on the topic of Social quality and quality of life. She conducts seminars on subjects Human resources and personnel

management, which take the form of trainings. She also participates in the teaching of the Quality of life. She focuses on these fields also her rich publications. She is involved in solutions to international and domestic projects.

Doc. Antalová studovala sociologii na Filozofické fakultě Univerzity Komenského v Bratislavě. V minulosti pracovala ve výrobních podnicích, poté se zaměřila na vědeckou činnost se specializací na bytovou politiku a nezaměstnanost. V současnosti pracuje na Katedře sociálního rozvoje a práce Národohospodářské fakulty Ekonomické univerzity v Bratislavě. Ve své práci se orientuje na řízení lidských zdrojů a kvalitu života. Zaměřuje se na výzkum lidských problémů, a to na všech sociálních úrovních: mega, makro, mezo a mikro. Doc. Antalová vedla několik domácích a mezinárodních projektů.

Ing. Andrea Chinoracká studovala sociální rozvoj a sociální politiku na Národohospodářské fakultě Ekonomické univerzity v Bratislavě. Po absolvování inženýrského studia navázala na doktorské studium, v rámci něhož pracuje na disertaci na téma sociální kvalita a kvalita života. Vede praktické semináře zabývající se tématy spojenými s řízením lidských zdrojů. Rovněž lektoruje kurzy věnované zkoumání životní úrovně. Na tato témata se zaměřuje ve svých publikacích a podílí se rovněž na realizaci odborných projektů.

IMPACT OF GENDER ON WORK WITH KNOWLEDGE

VLIV GENDERU NA PRÁCI SE ZNALOSTMI

Ludmila MLÁDKOVÁ

Unicorn College

Abstract: *The article is a result of the multidisciplinary theoretical and empirical research in the field of personality, gender and knowledge management. Work with knowledge is understood as a process of knowledge acquisition, creation and sharing (distribution). The article brings results of the first run of empiric research executed in March and April 2014. During this first run of research we got the response from 99 respondents.*

Anotace: *Tento článek shrnuje mezioborový teoretický a empirický výzkum z oblasti osobnosti, genderu a managementu znalostí. Práci se znalostmi zde chápeme jako proces sestávající z jejich osvojení, tvorby a sdílení. Příspěvek uvádí přehled výsledků výzkumu realizovaného v březnu a dubnu roku 2014, jehož se zúčastnilo 99 respondentů.*

Keywords: *Knowledge, explicit knowledge, tacit knowledge, work with knowledge, SECI*

Klíčová slova: *znalost, explicitní znalost, tacitní znalost, práce se znalostmi, SECI*

1 Introduction

The article gives the first results of the empirical research on impact of gender on work with knowledge. The research is part of broader research focused on impact of personality, gender and nationality on work with knowledge. The review of literature started in January 2014 (Mládková 2014), the first run of empiric research was executed in March and April 2014. Up till now we got answers of 99 respondents, 55 women and 44 men. We are aware of the fact that the number of respondents is still small and the research is not representative. The first run of research allowed us

to test the research question and hypothesis and to verify the methodology. Anyway, the first results seem to be interesting.

The underlying motto for the research is that “clever employee is better than dull employee” (Kovář 2009), e.g. employees work better when their natural talents and skills are developed rather when they are forced to work in ways unnatural for them.

2 The Research and Methodology

The research focuses on important factor, diversity in work with knowledge. Current world offers new approaches to knowledge, for example technological, geographical and organisational virtualization (Beránek 2010). The research on impact of personality, gender and nationality on work with knowledge tries to identify basic factors that may influence the way how people work with knowledge. The main research questions are: does the personality of individual, his gender and nationality influence the way how he works with knowledge? If yes, what is the impact of personality, gender and nationality on individual phases of work with knowledge (acquisition, creation, sharing)? The research works with two hypotheses:

H1: The personality of individual worker, his gender and nationality influence the way how he works with knowledge.

H2: Different types of personality, different gender and nationality offer different strengths and weaknesses for individual phases of work with knowledge.

The research consists of theoretical research (review of the literature) and empirical research. The methodology used for the review of the literature was as usual for this type of theoretical research. We collected, described and evaluated different approaches and different ideas on personality, knowledge, work with knowledge and personality and work with knowledge. The data used are secondary data collected from traditional and electronic media. The article pays attention to both historical approaches and the latest approaches in the field. Methods used for the review of the literature include typical methods of theoretical work, e.g., methods that allow interlinking separated pieces of knowledge like analysis and synthesis, comparison, induction, deduction, abstraction, generalisation and critical thinking.

The review of literature covered topics of knowledge, work with knowledge, personality, the link between the personality and work with knowledge and it was published in Mládková (2014). From the review of literature (theoretical part of the research) we chose following approaches and concepts as a background for our further research. Knowledge is understood as defined by Veber (2000) and Tobin (1996). We use basic classification to two dimensions of knowledge (explicit and tacit) by Nonaka and Takeuchi (1995). It is the simple concept with big practical impact and helps to explain the phase of knowledge creation (SECI model).

The empiric research is a quantitative research and is based on a questionnaire. The questionnaire provides answers to important questions concerning personality, gender, nationality and knowledge work. First we collect data concerning the respondent (age, gender, education, nationality). Than we examine the personality of individual by the Enneagram.

The questionnaire on work with knowledge follows. This part of questionnaire is based on Nonaka and Takeuchi's concept of SECI (Nonaka and Takeuchi 2005). We examine which process of SECI respondents prefer when creating knowledge (processes based on explicit knowledge, tacit knowledge or combination of both) and then we examine if respondents prefer to share knowledge in tacit or explicit form. Some of the questions ask respondents to evaluate given options on the Likert 1-5 scale. The Likert scale options are as follows: 1 - factor is poor, 2 - factor is under average, 3 - factor is average, 4 - factor is over average and 5 - factor is excellent.

Respondents complete the questionnaire without the supervision of researchers. Questions were constructed so that they did not indicate what may be a “correct answer”.

Finally, the questionnaire explores knowledge acquisition. This part of questionnaire is based on the VARK method (Fleming and Baume, 2006).

3 Specification of Basic Concepts

The research is a multidisciplinary research, so we had to choose concepts from each field on which we based it. We started with defining the concept of knowledge as we believe that in knowledge economy, knowledge and knowledge assets are determinants of functioning of most of organisations and that create their value (Zouharová 2010).

There are many approaches and definitions of knowledge in literature. Out of them the closest to our understanding of knowledge are Tobins’s (1996) approach to knowledge as information plus intuition and experience, and Veber’s (2000) definition of knowledge as a changing system with interactions among experience, skills, facts, relations, values, thinking processes and meanings. As for classification we decided on classification to explicit and tacit knowledge (Nonaka, Takeuchi 1995) that helps to explain creation of knowledge.

Knowledge acquisition was explored by VARK model (Fleming, Baume 2006). VARK model works with four learning styles; V means visual, A means auditory (aural), R means read/write (tactile) style and K kinaesthetic style. Individual with visual learning style prefers learning based on seeing. He decodes data from the external environment by his sense of sight. Such a person prefers information and knowledge in the form of text, diagrams, charts and graphs, which help him to obtain and process new knowledge. People who are visually orientated make lot of notes, pictures; they like reports and prefer others to communicate with them in written form. Individual with auditory (aural) learning style prefers the style of learning based on hearing. He decodes data from the external environment by his sense of hearing. Auditory people are able to memorise what they hear, including telephone numbers and figures. They are good in discussion. Knowledge worker of the auditory type prefer face to face discussions and telephone calls to written material. Individual with read/write learning style prefer to learn from written texts. Opposite to the visual style, the text must be in the form of words. Individual with kinaesthetic learning style prefer to learn from practical experience. They learn from doing. If it is not possible to let them try and learn knowledge in reality (for example due to security reasons) it is necessary to provide them with an environment that simulates reality and where they can test their assumptions about new knowledge. Most people do not usually use one style exclusively but a combination of two or more styles. All combinations are possible (Mládková 2012). In our research we worked with style/styles with highest score.

Examination of knowledge creation and sharing is based on SECI model (Nonaka, Takeuchi 1995). By this model, knowledge is created through a continuous and dynamic interaction between tacit and explicit knowledge. In SECI model, the tacit and explicit dimensions of knowledge interact in four basic processes of so called knowledge conversion combination, internalisation, externalisation and socialisation (Nonaka, Takeuchi, 2005). Combination is a creation of new explicit knowledge from existing explicit knowledge. Internalisation is the process of embodying explicit knowledge as tacit knowledge. It is related to learning-by-doing. Socialisation is the process of sharing tacit knowledge through shared experience. Externalisation is a process of articulating tacit knowledge as explicit knowledge.

4 The Results of the Research

Total number of respondents is 99. If the summation of responses is not equal to 99, respondents chose more possibilities (it was possible) or did not answer the question at all. Percentages are rounded off. The author of this article does not provide any statistical analysis. At the moment it would not have sense.

Table 1: Characteristics of respondents

		Number	%
Age	Under 25	61	62
	26-45	23	23
	46-65	12	12
	66-75	1	1
	76 and older	1	1
Gender	Female	55	56
	Male	44	44
Education	Only primary	2	2
	Vocational	2	2
	Secondary	11	11
	University	80	81
	Scientific title	5	5
	Pedagogical title	0	0

The characteristic of respondents shows that the number of women and man in the sample was quite equal. Majority of respondents were young people under 25 years, 81% of them reported university education. The results can be explained by the fact that questionnaires were collected by students of the class of Management of Knowledge Worker who interviewed their friends.

Table 2: Gender and the process of knowledge acquisition by VARK

	Women		Men	
	Σ	%	Σ	%
Visual	12	22	9	20
Auditory	25	45	20	45
Read and write	22	40	19	43
Kinaesthetic	14	25	12	27
Σ	55	100	44	100

The VARK questionnaire does not show any remarkable difference between women and man in the way how they acquire knowledge. Both groups score the highest in auditory and read and write types. Women reported auditory type in 45 %, read and write type in 40 %. Men reported auditory type in 45 % and read and write type in 43 %. Other two types got lower score. Women reported kinaesthetic type in 25 % and visual type in 22 %, men reported kinaesthetic type in 27 % for and visual type in 20 %.

Table 3: Gender and the process of knowledge creation

	Women	Men
Combination	3.5	3.3
Internalization	3.4	3.2
Socialization	3.0	3.3
Externalization	3.7	3.4
Explicit knowledge	75%	73%
Tacit knowledge	24%	33%

The question on knowledge creation was based on the Likert 1-5 scale. The Likert scale options were as follows: 1 - factor is poor, 2 - factor is under average, 3 - factor is average, 4 - factor is over average and 5 - factor is excellent. We did not exclude average as we think that average has its meaning and role in life. The results of answers on knowledge creation also indicate that both genders prefer similar processes to create knowledge. Externalization scored the highest. The score for women is 3.7, the score for men 3.4. The second highest score for women was combination 3.5 and internalization 3.4. The second and third highest scores for men were combination and socialization, both 3.3. Socialization gets the lowest result for women (3.0) and internalization gets the lowest result for men (3.2). The difference in process of socialization between men and women is surprising for us. Even though the difference is not big, interviewed men scored better in socialization than women, which we thought would be opposite. 75 % of women and 73 % of men reported that they prefer to create new knowledge based on explicit knowledge. It partly corresponds with preferred process of knowledge creation.

Table 4: Gender and the process of knowledge sharing

	Women	Men
Combination	2.5	2.5
Internalization	3.8	3.9
Socialization	2.5	2.4
Externalization	3.8	3.3
Explicit knowledge	22%	30%
Tacit knowledge	80%	81%

The questions examining knowledge sharing was also based on Likert 1-5 scale. The results of answers on knowledge sharing also indicate that both genders prefer similar processes to share knowledge. For women, internalization and externalization are the most popular (both 3.8), for men the most popular is internalization (3.9) and externalization (3.3). Combination and socialization scored the same in the sample of women (2.5), men slightly preferred combination (2.5) to socialization (2.4). It shows that both genders prefer to use both dimensions of knowledge when sharing knowledge. This result is totally incompatible with the result of question of preferred knowledge dimension in knowledge sharing. 80% of women and 81% of men reported tacit knowledge as the preferred one for knowledge sharing. Results of preference of knowledge dimension in individual processes of work with knowledge are surprising. Majority of respondents prefers to create new knowledge on explicit knowledge but when they share it they prefer tacit knowledge. As majority of respondents were from western countries, this difference may be the result of cultural aspects. Western people take explicit knowledge as the leading one and the educational system of western countries works mostly with explicit knowledge. People then take learning on explicit knowledge as normal and correct. As for knowledge sharing, majority of people have not been train in knowledge sharing and they share knowledge naturally, in tacit form.

5 Conclusions

Although the results of the first phase of the research are not representative enough (small number of respondents) to verify or not verify research hypothesis they indicate that the way how people work with knowledge, e.g. how they acquire it, create it and share it is not influenced by their gender. Both genders preferred same ways of work with knowledge in individual phases of the process of work with knowledge. Results of preference of knowledge dimension in knowledge acquisition (explicit knowledge) and knowledge sharing (tacit knowledge) were surprise to us. The first phase of the research helped us to evaluate the chosen methodology. The chosen VARK test and our questionnaire give clear results and respondents do not have the problem to use it. We are fully aware of the fact that further research is necessary to verify or reject our assumptions.

Bibliography

BERÁNEK, M. Virtualization of university education becomes reality. *Chip*, August 2010. ISSN 1210-0684.

FLEMING, N., BAUME, D. Learning Styles Again: VARKing up the right tree! *Educational Developments*. SEDA Ltd. Issue 7. Nov. 2006, pp. 4-7.

KOVÁŘ, V. *Barefoot boss*. HN [online] cit. 2014-07-28. Available at: <http://hn.ihned.cz/c1-39322420-bosy-boss>.

MLÁDKOVÁ, L. *Impact of Personality of Knowledge Worker on his Work with Knowledge*. TMBER, 27-28, March 2014. Bangkok. ISBN 978-969-9948-00-8.

MLÁDKOVÁ, L. *Management of Knowledge Workers*. SR: Iura Edition, 2012. ISBN 978-80-8078-463-8.

NONAKA I., TAKEUCHI, H. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. London: Oxford University Press, 1995. ISBN 0-19-509269.

TOBIN, D. *Transformational Learning – Renewing Your Company Through Knowledge and Skills*. New York: John Wiley & Sons, 1996.

VEBER, J. *Management, Basics, Prosperity, Globalization*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

ZOUHAROVÁ, J. *Influence of crisis on knowledge potential of organisation*. 2010 [online]. cit. 2014-07-28. Available at: https://isis.vse.cz/zp/index.pl?podrobnosti_zp=23362;zpet=0;vzorek_zp=Zouharov%E1%20Jarmila;dohledat=Dohledat;kde=nazev;kde=autor;kde=klic_slova;stav_filtr=bez;typ=3;typ=3;fakulta=30;fakulta=30;prehled=vyhledavani;zpet=0.

Contact:

Doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D.
Unicorn College, s.r.o.
V Kapslovně 2767/2
130 00 Praha 3
Česká republika
E-mail: ludmila.mlackova@unicorncollege.cz

Brief information about the author:

The author focuses on knowledge management, knowledge workers management and leadership.

Autorka se zabývá managementem znalostí, znalostních pracovníků a manažerským vůdcovstvím.

ISLÁMSKÉ BANKOVNICTVÍ JAKO ALTERNATIVA KONVENČNÍCH BANK?

ISLAMIC BANKING AS ALTERNATIVE TO CONVENTIONAL BANKS?

Irena PALIČKOVÁ

Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava

Anotace: *V současné době se stále větší pozornost obrací na islámské bankovníctví, které se za posledních pět let stalo nejdynamičtějším segmentem trhu islámských finančních aktiv. Zájem o ně se zvýšil po poslední světové finanční krizi, neboť islámské banky díky svým principům tato krize téměř nezasáhla. V řadě západních evropských zemí vznikají zcela nové islámské banky, západní banky zřizují islámská okénka a očekává se, že právě v letošním roce vznikne první ryze islámská banka v Eurozóně s názvem Eurisbank. Západní banky chtějí umožnit početné islámské komunitě, aby realizovala své finanční požadavky v souladu s šariou (Velká Británie) nebo chtějí přilákat kapitál od muslimské klientely či obchodovat s islámskými zeměmi (Lucembursko). Příspěvek si klade za cíl popsat principy, na kterých je islámské bankovníctví vystavěno, hlavní produkty, které nabízí a trendy jeho dalšího vývoje. Předmětem bude i komparace hlavních prvků islámského bankovníctví s konvenčními bankami.*

Abstract: *The increasing attention is paid to islamic banking that has become the most dynamic segment of the islamic financial assets' market. After the last world financial crisis the interest in it raised because islamic banks have not been hit by this crisis thanks to their principles. This banking model has got into Western Europe too. New islamic banks are founded there or the conventional banks establish the islamic windows. They want to satisfy the large islamic community to meet their financial requirements in accordance with the islamic law – Sharia (Great Britain) or they want to attract the capital from rich Muslims in some cases they want to do business with the islamic states (Luxembourg). This year the establishment of the first islamic bank in the Eurozone named Eurisbank is expected. The aim of the paper is to describe the main principles of the islamic banking, the products that are exploited by the islamic banking and trend of its next development. Also comparison of the main features of the islamic banking with the conventional bank is investigated.*

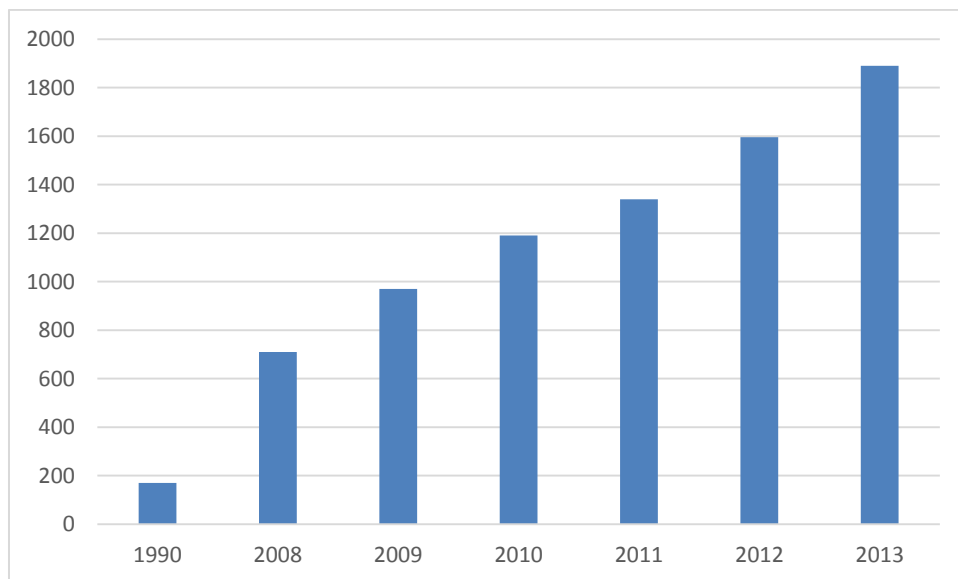
Klíčová slova: *islámské bankovníctví, principy islámského bankovníctví, produkty islámského bankovníctví, bezúročné bankovníctví, konvenční banky*

Keywords: *Islamic banking, principles of Islamic banking, products of Islamic banking, prohibition of interest, conventional banks*

1 Úvod

Věnovat pozornost islámským financím je na místě, neboť muslimská populace se v současnosti blíží 2 mld. lidí a odhaduje se, že v r. 2025 zhruba 30 % všech lidí na světě budou muslimové. Objem islámských finančních aktiv dosahoval v 90. letech 20. století 150 mld. USD, koncem r. 2012 to bylo již 1,6 biliónu USD a odhad za rok 2013 činí 1,9 biliónu USD, což představuje velmi vysoký potenciál.¹ Pokud jde o podíl islámských finančních aktiv na celkových světových finančních aktivech, činí sice méně než 1 %, což se může zdát jako zanedbatelné, nicméně významný je jejich nárůst, který za posledních pět let se pohyboval dvoucifernými čísly, což je patrné z obrázku 1.

Obrázek 1: Trend islámských finančních aktiv v mld. USD



Zdroj: *Islamic Finance in Europe. Occasional Paper Series. No 146, June 2013.* Dostupné z: <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecbocp146.pdf>.

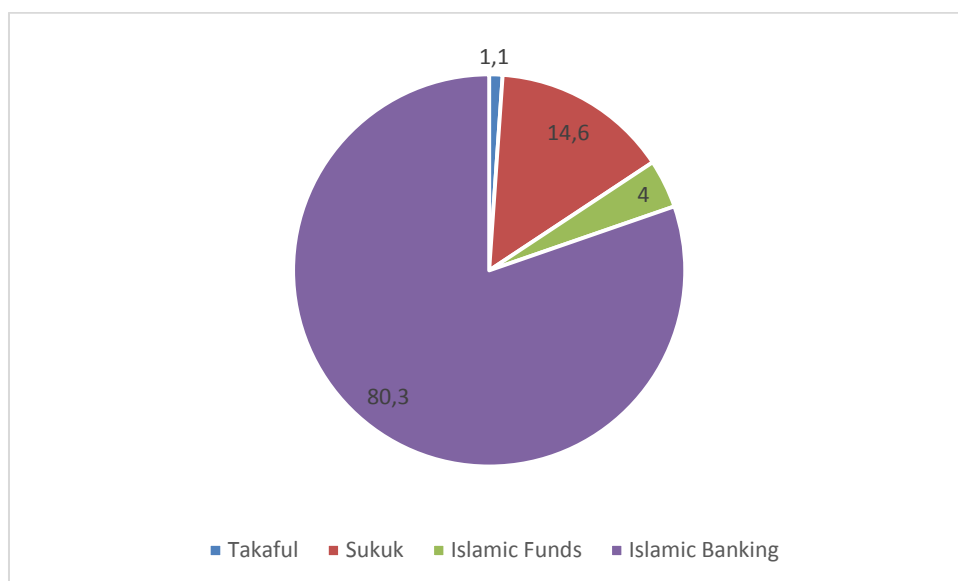
Od roku 2000 rostly islámské banky v průměru o 15 % ročně a podle zprávy o světové konkurenceschopnosti islámských bank se předpokládá na příští čtyři roky růst islámských bankovních aktiv ve výši 19,7 %. Strukturu islámských finančních aktiv zachycuje obr. 2, z něhož vyplývá, že islámské bankovníctví tvoří asi 80 % islámských finančních aktiv, přičemž je nejrychleji rostoucím segmentem mezinárodního finančního systému. Necelých 15 % připadá na islámské cenné papíry zvané sukuk a islámské pojištění zvané takaful tvoří asi 1 % celkových islámských finančních aktiv. V současné době se odhaduje, že islámské banky mají v 51 zemích více než 300 institucí², přičemž jejich služeb využívá 12 %³ muslimské populace.

¹ NĚMEC, J. Banky, které neznají úroky. *Ekonom*, roč. 56, č. 23, 2012, s. 49.

² MOSTÝN, M. Islámské bankovníctví je budoucností Evropy [online]. cit. 2014-06-08. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/trendy/islamske-bankovnictvi-je-budoucnosti-evropy-1745>.

³ NĚMEC, J. Banky, které neznají úroky. *Ekonom*, roč. 56, č. 23, 2012, s. 49.

Obrázek 2: Struktura islámských finančních aktiv v r. 2012 (procentní podíl)



Zdroj: *Islamic Finance in Europe. Occasional Paper Series. No 146, June 2013.* Dostupné z: <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecbocp146.pdf>.

Podívejme se tedy, jakým způsobem islámské bankovníctví funguje, jaké jsou jeho charakteristické znaky, jaké produkty využívá a v čem je možno spatřovat hlavní rozdíly oproti konvenčnímu bankovníctví.

2 Principy islámského bankovníctví

Od počátku 18. století bylo bankovníctví spojováno s půjčováním peněz těm, kteří je potřebují na bázi úroku, a neexistovala žádná jiná alternativa. Lidé neměli na výběr a často si peníze půjčovali za vysoké úrokové sazby. To vedlo k vytvoření systému, který byl nespravedlivý a přinášel lidem zbytečné útrapy. A proto vyvstala potřeba nějakého spravedlivého finančního systému, což mělo v polovině sedmdesátých let 20. století za následek vznik islámského bankovníctví. Jeho cílem bylo poskytnout finanční alternativu, která by byla spravedlivá, transparentní, vysoce etická a měla by smysl pro odpovědnost.⁴

Žádný standardní způsob, jak definovat islámskou banku neexistuje, nicméně obecně řečeno „islámská banka je instituce, která přesouvá finanční zdroje a investuje je ve snaze dosáhnout předem stanovených, islámsky přijatelných sociálních a finančních cílů. Jak mobilita, tak investování fondů by mělo být prováděno v souladu s principy islámského práva šaría.“⁵

Islámské bankovníctví má svá specifika. Tím hlavním je to, že se jedná o bankovníctví bezúročné, úrok je v islámu zakázán. Islám uznává pouze současnou hodnotu peněz, nikoliv budoucí, tzn., že peníze nemohou plodit další peníze. To ovšem neznamená, že by islámské bankovníctví bylo bezziskové. „Zisků banka dosahuje jednak díky poplatkům za služby, které se příliš neliší od těch v západním světě a z podílů ze zisku z investiční činnosti.“⁶ Islám nemá nic proti obchodu, „vždyť i jeho zakladatel prorok Mohamed byl obchodníkem.“⁷ Také pojetí banky a bankovních operací je

⁴ Principles of Islamic Banking [online]. cit. 2014-04-07. Dostupné z: <http://www.albaraka.com/default.asp?action=article&id=46>.

⁵ Principles of Islamic Banking [online]. cit. 2014-04-07. Dostupné z: <http://www.albaraka.com/default.asp?action=article&id=46>.

⁶ NĚMEC, J. Banky, které neznají úroky. *Ekonom*, roč. 56, č. 23, 2012, s. 50.

⁷ DIARTOVÁ, S. Šaría a islámské bankovníctví [online]. cit. 2014-06-16. Dostupné z: <http://finmag.penize.cz/penize/264801-saria-a-islamske-bankovnictvi>.

v islámu jiné. Banku lze chápat jako podnik, který kupuje a prodává a žije z marže, tedy z rozdílu mezi nákupní a prodejní cenou zboží. Každá bankovní operace je obchodní operací, neboť, jak již bylo zmíněno, zisk z podnikání islám povoluje. Ti, co poskytují finanční prostředky nejsou věřitelé tak jako v konvenčním bankovníctví, ale jsou investoři, a úvěry znamenají jakousi spoluúčasť na podnikatelských záměrech.

Islámské bankovníctví je tedy prvním, kde klient, ať již jednotlivec nebo společnost, není pouze klientem, ale i partnerem banky nebo vlastníkem statků či aktiv. Islámské bankovníctví vychází z určitých principů. Podle I. Hrdličkové⁸ mezi hlavní principy patří zejména:

- *Princip zákazů a regulace* neboli princip zakázaného – vyplývá z toho, že islámské právo něco zakazuje a něco povoluje, není tedy dovoleno vše. Tento princip se projeví v dalších dvou, jak bude zřejmé později.
- *Zákaz ribá* – zákaz úroku, odtud pojem bezúročného bankovníctví. Zde vzniká problém s překladem slůvka ribá. Ribá znamená zmnožení, nárůst, neúměrné navýšení a bývá překládáno jako úrok či lichva, ale doslova se jedná o nadměrně vysoký úrok.
- *Zákaz gharar* – zákaz nadměrně riskantních operací. Neznamena to, že je zakázáno jakékoliv riziko, ale jen nadměrné riziko. Je třeba si uvědomit, že jisté riziko vzniká při každé transakci. Islám zakazuje rizikový kapitál ve všech podobách (deriváty, swapy, opce, futures apod.). Jako příklad se velmi často uvádí „prodej ryb v moři, ptáků, kteří ještě nebyli uloveni, ovoce na stromech, které ještě nedozrálo, prodej úlovku potápěče, dosud nenarozeného zvířete apod.“⁹
- *Zákaz maisir* – zákaz spekulací. V islámu jsou veškeré spekulativní transakce zakázány, je zakázána veškerá činnost, jejíž výsledek je podnikatelem neovlivnitelný. Islám nepovoluje hazardní hry včetně šachů, stejně tak konvenční pojišťovnictví, neboť v něm předmět koupě, respektive jeho cena není předem známa. Pojištěný může inkasovat i po jedné platbě pojistného velkou částku v podobě pojistného plnění, naopak může platit pravidelně pojistné po dlouhou dobu a nezískat nic. Není možné, aby existovala na islámském trhu instituce, která nabízí pojištění jako službu, za kterou od klienta přijímá pojistné.¹⁰
- *Sdílení zisku a rizika ztráty* – nejvýznamnější rys islámského bankovníctví, který odlišuje islámské produkty od našich půjček. V islámském bankovníctví neexistují bezúčelné úvěry. Banka vstupuje sama do každé transakce jako jedna ze stran. Zisk se rozděluje podle předem dohodnutých poměrů nebo podle investovaných částek, stejně tak riziko. Nestane se tedy, že by jedna strana nesla výlučně riziko a druhá zisk, na rozdíl od konvenčního bankovníctví, kde banka nese jen minimální riziko, zatímco klient větší.¹¹ Princip sdílení zisku a rizika ztráty má zajistit, aby neexistovaly velké rozdíly mezi extrémně bohatými a extrémně chudými, neboť jedním z účelů islámské ekonomiky je určitá sociálnost.
- *Princip halal* – investování jen do povolených oblastí, resp. neinvestování do těch, které jsou zakázané, jako např. zbraně, alkohol, vepřové maso, cigarety, hrací automaty apod. Tento zákaz se nevztahuje jen na hotové výrobky, nýbrž i použité technologie a suroviny používané při výrobě. Např. není možné vyrobit oblečení z vepřové kůže či půjčené prostředky použít na výstavbu kasína.
- K výše uvedeným principům považují za nutné dodat ještě další dva, a sice:
- *Není dovoleno používat peníze jako potenciální kapitál.* „V islámu peníze představují kupní sílu, která je považována za jediné náležité použití peněz. Tato kupní síla nemůže být použita

⁸ HRDLIČKOVÁ, I. *Islámské finance jako alternativa*. Praha: A. M. S. trading, s. r. o., 2013, s. 45-64.

⁹ HRDLIČKOVÁ, I. *Islámské finance jako alternativa*. Praha: A. M. S. trading s. r. o., 2013, s. 55.

¹⁰ Islámské finance zahrnují také pojišťovací produkt zvaný takaful. Ten je založen na principu vzájemné garance, solidarity, odpovědnosti a partnerství zúčastněných osob. Skupina osob se stejnými zájmy se dohodne na společné ochraně proti rizikům a jednotlivé subjekty přispívají do společného fondu určitou částkou ve formě daru. V případě vzniku pojistné události se tyto dary použijí na náhradu škody. Pokud ke konci období zůstanou nějaké volné prostředky, pojišťovna je rozdělí zpět klientům v podobě benefitů.

¹¹ HRDLIČKOVÁ, I. *Islámské finančníctví: Alternativa?* [online]. cit. 2014-07-10. Dostupné z: <http://finmag.penize.cz/ekonomika/265263-islamske-financnictvi-alternativa>.

k vytvoření větší kupní síly bez podstoupení zprostředkujícího kroku v podobě nákupu zboží či služeb.“¹²

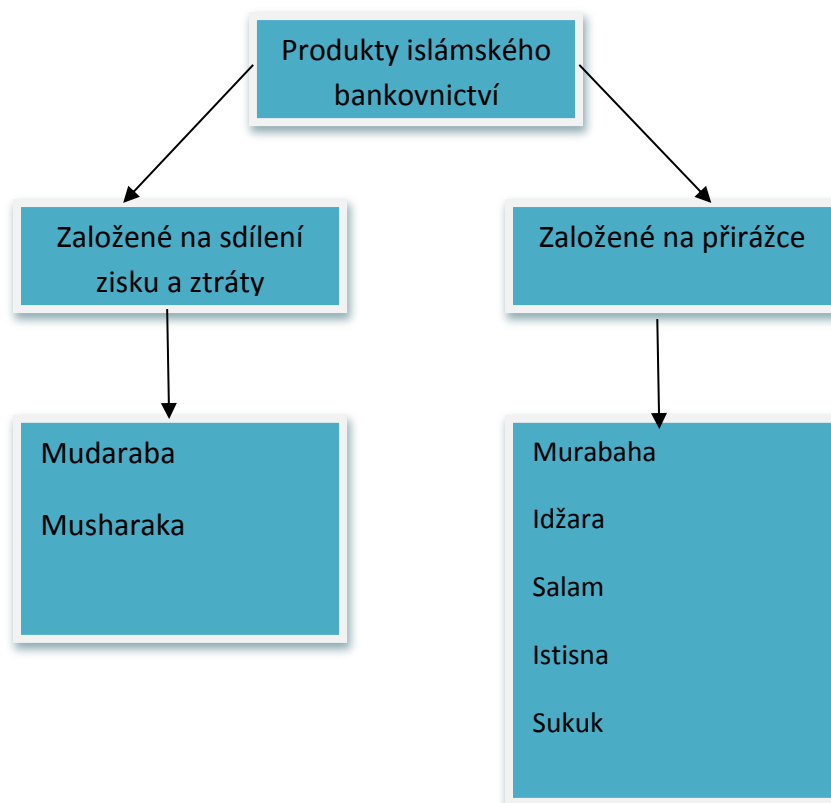
- **Zakát** – náboženská daň. Muslimové musejí odvádět jednou za rok 2,5 % ze svého majetku na chudé a sociálně a zdravotně postižené členy muslimské komunity.

I. Hrdličková k principům, které uvádí, přidává ještě poslední, a sice že všechny uvedené principy je nutno používat komplexně. Kdyby se vytrhl jen jeden z nich, tak islámské finančníctví nepřinese kýžený efekt. „Islámský ekonomický systém, s užitím všech jeho principů, je velmi sociálně orientovaným systémem s tím, že užijí-li se jeho principy komplexně, má být přínosným benefitem pro celou společnost, vytvořením ekonomické balance společnosti, kdy systém zajistí péči o chudé a bezmocné.“¹³

3 Produkty islámského bankovníctví

Produkty islámského bankovníctví nejsou určeny jen pro muslimy, ale může je využívat kdokoliv. V současné době je pozorován trend, kdy se tyto produkty stále více stávají zajímavými i pro nemuslimy, kteří hledají etičtější alternativu bez vysokých úroků. Produkty islámského bankovníctví dělíme do dvou skupin, a sice na produkty založené na sdílení zisku a ztrát, kam patří *mudaraba* a *musharaka*, a produkty přírážkové, které zahrnují *murabahu*, *idžaru*, *salam*, *istisnu* a *sukuk*, viz obr. 3.

Obrázek 3: Přehled hlavních produktů islámského bankovníctví



Zdroj: vlastní zpracování

Mudaraba je transakce, kdy jedna strana poskytuje celý objem kapitálu a druhá strana vkládá do projektu odbornou znalost, řídí investici či poskytuje pracovní sílu. Vytvořený zisk se rozděluje podle předem stanovených pravidel, přičemž lze dohodnout pouze poměry podílu na zisku, nikoliv

¹² Principles of Islamic Banking [online]. cit. 2014-04-07. Dostupné z: <http://www.albaraka.com/default.asp?action=article&id=46>.

¹³ HRDLIČKOVÁ, I. *Islámské finance jako alternativa*. Praha: A. M. S. trading s. r. o., 2013, s. 63.

konkrétní částky. Případné ztráty jdou na vrub poskytovatele úvěru. Tento typ půjčky se používá ke krátkodobému financování, nejčastěji k nákupu zboží.

Musharaka představuje to, co známe pod pojmem partnerství či společný podnik. Jde o dvoustrannou spolupráci, kdy obě strany poskytují kapitál. Zisk se rozděluje podle předem stanovených poměrů. Jestliže jedna ze stran poskytuje mimo kapitál také nezbytné know-how, pak má nárok na zvýhodnění při určování výše poměrů rozdělovaného zisku. Ztráty se rozdělují mezi partnery podle vložených kapitálových podílů. *Musharaka* se podobá naší společnosti s ručením omezeným.

Murabaha znamená náklady plus přírážku nebo také nákup s odloženou splatností. Jedná se o třístrannou smlouvu, kde banka plní roli pořizovatele zboží od třetí strany a zákazník překleneje momentální nedostatek peněz na nákup zboží. Zboží zůstává majetkem banky, dokud není zákazníkem vyplaceno. To umožňuje klientovi nakupovat, aniž by musel platit úroky z úvěru. Banka si k ceně zboží připočte svoji ziskovou přírážku, která musí být sjednaná předem.

Iđžara je to, co známe jako leasing neboli pronájem určité věci od banky, která ji koupila, a to buď s následnou koupí, nebo bez ní. Doba pronájmu a poplatek za pronájem jsou dohodnuty dopředu. Zařízení zůstává majetkem banky, která usiluje o navrácení vloženého kapitálu a dosažení zisku z plateb za pronájem zařízení.

Salam „znamená takový způsob prodeje, kdy se dodavatel zavazuje dodat kupujícímu zboží určitého druhu k datu, přesně určenému v budoucnosti a kupující se zavazuje zaplatit předem celou částku. Nezbytné podmínky jsou zde přesně určené zboží, co do množství i druhu, přesný termín dodání i výše ceny.“¹⁴ Dříve se tato transakce používala k financování zemědělství, v současnosti se používá k nákupu surovin nebo sériově vyráběného zboží.

Istisna je smlouva o dodání projektu na klíč. Jedná se o prodej zboží v době, kdy toto zboží ještě neexistuje. Této formy prodeje se využívá hlavně u výroby věcí na zakázku. Jedna strana se zavazuje, že vyrobí přesně definovaný produkt za předem stanovenou cenu v určitém časovém horizontu. Po jeho dokončení je předá klientovi, který poté za předem dohodnutých podmínek splácí investici bance včetně odměny. Tento produkt se používá většinou ve stavebnictví, kde banka financuje developerské projekty.

Sukuk je „islámská obdoba dluhopisu. Jde o obchodovatelný certifikát, který zaručuje vlastnictví určité části podkladového aktiva.“¹⁵ *Sukuk* musejí vyhovovat požadavkům šarií. Ze západních bank zajišťuje všechny služby spojené se *sukuk* od emise po prodej např. Deutsche Bank. Této bance udělila licenci centrální banka Malajsie a díky ní může nabízet islámské dluhopisy v místní měně.

Poněkud zajímavým způsobem je možné provádět v islámském světě platební styk, který má označení *hawala*. „Princip *hawaly* spočívá v převodech finančních prostředků bez fyzického pohybu peněz a bez využití služeb obchodní banky. Zjednodušeně je možné jej definovat jako postoupení pohledávek nebo závazků. Místo v našem bankovníctví obvyklých záznamů o jednotlivých transakcích jsou využívány nejrůznější zástupné symboly nebo hesla. Jediné pečlivě vedené záznamy v systému se týkají vzájemné bilance *hawalerů*, tj. salda mezi odeslanými a přijatými peněžními částkami.“¹⁶ *Hawala* se stala oblíbenou ve sféře mezinárodního platebního styku zejména z toho důvodu, že je rychlejší, spolehlivější, dostupnější a levnější než tradiční služby bank.

¹⁴ HRDLIČKOVÁ, I. *Islámské finance jako alternativa*. Praha: A.M.S. trading, 2013, s. 105.

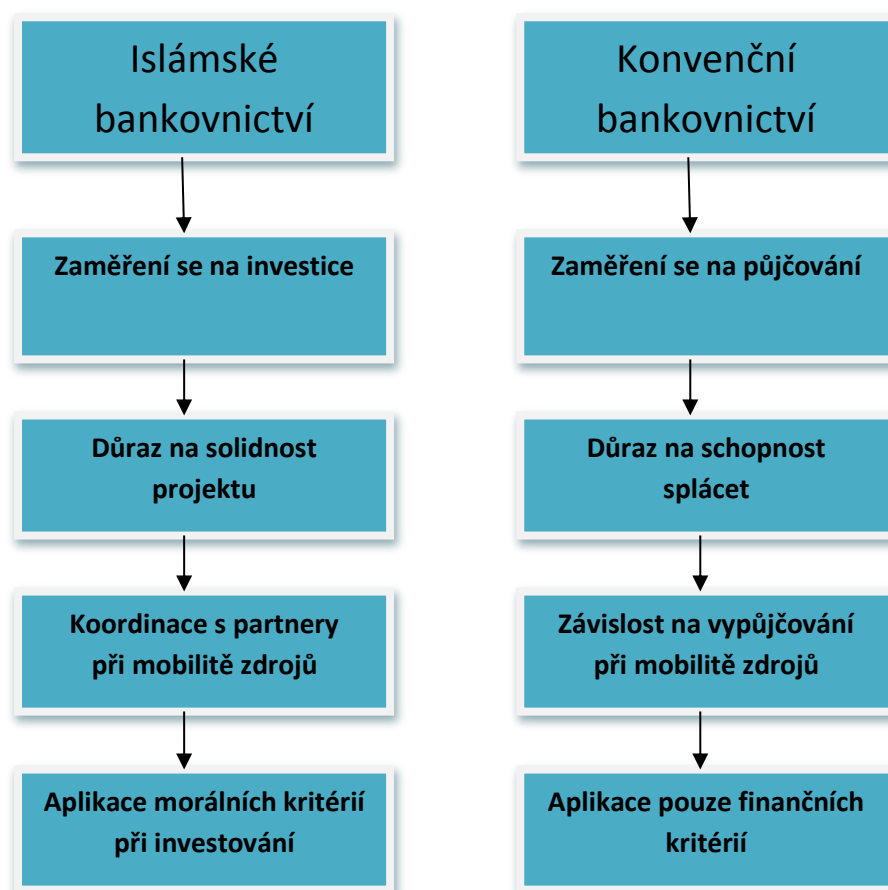
¹⁵ NĚMEC, J. Banky, které neznají úroky. *Ekonom*, roč. 56, č. 23, 2012, s. 50.

¹⁶ KALABIS, Z. Islámské bankovníctví: Bez úroků a přemrštěných poplatků [online]. cit. 2014-03-16. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/islamske-bankovnictvi-bez-poplatku/>.

4 Komparace islámského a konvenčního bankovníctví

Principy a hlavní rysy islámského bankovníctví byly představeny v první kapitole. Ale ani islámské bankovníctví není nedokonalé a má určité nedostatky. Jak již bylo uvedeno, islámské bankovníctví musí být v souladu s islámským právem šarií. Problémem je však to, že „šaría není jednotný a kodifikovaný právní řád. Jde pouze o soubor pravidel, která mohou být vykládána různě.“¹⁷ To, zda je určitá transakce v souladu se šarií či nikoliv, určuje tzv. „šaría výbor“, který se skládá z učenců a duchovních, kteří posuzují každou transakci. Může nastat situace, kdy výbor jedné banky určitou transakci povolí, označí ji za správnou, zatímco výbor jiné banky stejnou operaci nepovolí. Další slabinou islámského bankovníctví je financování dlouhodobých projektů. „Zdá se, že banky buď nemají zájem poskytovat dlouhodobé úvěry, nebo, jak už bylo uvedeno výše, nedisponují odbornou expertízou pro to, aby mohly dlouhodobé projekty připravit a vyhodnotit. Mudaraba a musharaka, vzhledem k tomu, že nepracují s předem stanovenou návratností, jsou zdroji značného rizika. ... Edwardes zastává názor, že spíše než nedostatečné know-how je příčinou nedostatečné práce s dlouhodobými nástroji u islámských bank tradiční averze vůči riziku.“¹⁸ Hlavní rozdíly mezi islámským a konvenčním bankovníctvím jsou zobrazeny v obr. 2.

Obrázek 4: Hlavní rozdíly mezi islámským a konvenčním bankovníctvím



Zdroj: *Principles of Islamic Banking*. Dostupné z: <http://www.albaraka.com/default.asp?action=article&id=46>.

Islámské bankovníctví je založené na principu podílnictví. Banka nevydělává na zapůjčování peněz, ale na reálně uskutečněném obchodu. „V islámském bankovníctví je vše podloženo aktivy. Zatímco konvenční banky se zabývají pouze penězi, islámské banky se zabývají aktivy. Peníze nemají

¹⁷ NĚMEC, J. Banky, které neznají úroky. *Ekonom*, roč. 56, č. 23. 2012, s. 50.

¹⁸ WEBEROVÁ BABULÍKOVÁ, G. *Islámská ekonomie a bankovníctví*, Praha: Dar Ibn Rushd, 2001, s. 106.

žádnou hodnotu v islámském bankovníctví, pokud nejsou podloženy aktivy.“¹⁹ Naopak slabinou konvenčních bank je velmi „malé propojení finančního světa a reálného hospodářství v západních ekonomikách.“²⁰ Podrobnější charakteristiky obou bankovních systémů shrnuje tabulka 1.

Tabulka 1: Komparace islámského a konvenčního bankovníctví

Islámské bankovníctví	Konvenční bankovníctví
Je založené na bezúročném bankovníctví, ale účtuje poplatky za své transakce.	Na své transakce účtuje úrok.
Je založené na vztahu kupující-prodávající	Je založené na vztahu dlužník-věřitel
Je aktivy podložené bankovníctví	Peníze nemusejí být podloženy aktivy
Musí být v souladu s islámským právem a šarií	Regulace, zákony a pravidla jsou zcela vytvořené člověkem
Jak zisk, tak ztráta se sdílejí	Sdílen je pouze zisk
Peníze jsou spojeny s reálnými aktivy, což přispívá přímo k rozvoji ekonomiky.	Používá peníze jako komoditu, která vede k inflaci
Cílem je maximalizace zisku vzhledem k omezením plynoucím ze šarií	Cílem je maximalizace zisku bez omezení

Islámské banky oproti konvenčním bankám vykazují vyšší provozní náklady, a to zejména na zaměstnance, ale také vyšší provozní výnosy. Průměrná hodnota rentability vlastního kapitálu v letech 2008-2012 činila u 20 předních islámských bank 12,6 %, zatímco jejich konvenční protějšky vykazovaly hodnotu 15 %, průměrná výše aktiv u stejné skupiny islámských bank činila 21 biliónů USD, oproti 75 biliónům USD u konvenčních bank a průměrný růst aktiv činil ve sledovaném období u vybrané skupiny islámských bank 15,8 %, zatímco u konvenčních bank 13,8 %²¹. Islámské banky mají dále problémy s likviditou, a jak již bylo zmíněno výše problémy s dlouhodobým financováním. Na druhé straně jsou zase více stabilní a transparentní.

5 Závěr

Islámské bankovníctví jako jediný způsob provozování bankovních transakcí existuje jen ve čtyřech zemích světa, a to v Pákistánu, Súdánu, Saúdské Arábii a Malajsii. Ve většině islámských zemí existuje konvenční model bankovníctví i jeho islámská podoba. Islámské bankovníctví proniká stále více do západních zemí. V současné době je pozorován trend, kdy na jedné straně existuje stále větší snaha západních bank si osvojit islámský způsob financování a přilákat tak kapitál od muslimských klientů, na straně druhé se islámské banky snaží přibližovat své produkty západním, napodobovat tyto západní produkty či kombinovat principy a produkty, které jsou v souladu s islámským právem, s produkty konvenčního bankovníctví.

Velké západní banky nabízejí v muslimských zemích produkty konformní se šarií anebo zřizují speciální oddělení islámských financí ve svých zemích. Největšími centry islámského bankovníctví mimo muslimské země jsou v Evropě Londýn a Lucembursko. Poměrně velké zastoupení mají islámské finance i ve Francii, Dánsku či Německu. V Německu byla v r. 2010 založena Kuvajt Turk Bank, která nabízí výhradně investování úspor dle šarií. Koncem letošního roku má vzniknout i první islámská banka v Eurozóně, a sice Eurisbank v Lucembursku, která bude mít své pobočky i v jiných zemích.

¹⁹ Islamic Banking Principles as a Solution to the Global Crisis [online]. cit. 2014-07-09. Dostupné z: <http://www.bizniczajednica.com/islamic-banking-principles-as-a-solution-to-the-global-crisis/>.

²⁰ NĚMEC, J. Banky, které neznají úroky. *Ekonom*, roč. 56, č. 23, 2012, s. 50.

²¹ World Islamic Banking Competitiveness Report 2013-14 [online]. cit. 2014-07-10. Dostupné z: <http://www.mifc.com/index.php?ch=28&pg=72&ac=58&bb=uploadpdf>.

Příčinou rozvoje islámských financí mimo muslimský svět je zejména to, že v některých západních zemích žije početná muslimská komunita, která chce realizovat své finanční požadavky v souladu s islámským právem. Další důvody jsou obchodní, kdy západní země chtějí proniknout na islámské trhy a rozšířit export²² do islámských zemí tzv. halal produktů, a proto je nutné, aby měly nejenom dostatečné informace o islámských financích, ale aby je i využívaly. Své místo zde mají i investice, kdy západní banky se snaží přilákat investory z islámských zemí do svých zemí. A samozřejmě islámské finance mohou využívat všichni ti, kteří hledají jistější a etičtější formu²³ investování svých peněz, neboť islámské finance jsou investované bezpečně. Peníze nejsou používány k tomu, aby vytvářely další peníze, ale banka je musí investovat. Domnívám se, že islámské finance mohou být alternativou ke konvenčním bankám spíše než jejich subsystémem.

Literatura

HRDLIČKOVÁ, I. *Islámské finance jako alternativa*. Praha: A.M.S. trading s.r.o., 2013.

WEBEROVÁ BABULÍKOVÁ, G. *Islámská ekonomie a bankovníctví*. Praha: Dar Ibn Rushd, 2001.

NĚMEC, J. Banky, které neznají úroky. *Ekonom*, roč. 56, č. 23, 2012, s. 48-51.

BACHTIAR, M. How Islamic Banks are Different from Conventional Banks [online]. cit. 2013-12-14. Dostupné z: <http://www.thejakartaglobe.com/blogs/how-islamic-banks-are-different-from-conventional-banks/>.

DIARTOVÁ, S. Šaría a islámské bankovníctví [online]. cit. 2014-06-16. Dostupné z: <http://finmag.penize.cz/penize/264801-saria-a-islamske-bankovnictvi>.

GUL FAWAD, S. M. Islamic vs Conventional Banking [online]. cit. 2013-10-13.. Dostupné z: <http://www.nation.com.pk/lahore/19-May-2013/islamic-vs-conventional-banking>.

HRDLIČKOVÁ, I. Islámské finančníctví: alternativa? [online]. cit. 2014-07-10. Dostupné z: <http://finmag.penize.cz/ekonomika/265263-islamske-financnictvi-alternativa>.

Islamic Banking Principles as a Solution to the Global Crisis [online]. cit. 2014-07-09. Dostupné z: <http://www.bizniszajednica.com/islamic-banking-principles-as-a-solution-to-the-global-crisis/>.

Islamic Finance in Europe. *Occasional Paper Series*. No. 146, June 2013 [online]. cit. 2014-07-02. Dostupné z: <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecbocp146.pdf>.

KALABIS, Z. Islámské bankovníctví: Bez úroků a přemrštěných poplatků [online]. cit. 2014-03-16. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/islamske-bankovnictvi-bez-uroku-a-premrstjenych-poplatku/>.

KURAS, B. Islámské bankovníctví dobývá Británii [online]. cit. 2014-05-28. Dostupné z: <http://blog.aktualne.cz/blogy/benjamin-kuras.php?itemid=7045>.

²² Také čeští exportéři, aby si udrželi svá postavení, mají zájem o islámské trhy, a měli by proto znát problematiku, zvyky a tradice islámských zemí, tedy i problematiku islámských financí. Tomu napomohlo jejich setkání s islámskými představiteli na konferenci zemí OIC (Organization of the Islamic Conference), konané pod záštitou České národní banky v r. 2012 v Praze.

²³ Důkazem toho je švédská JAK Medlemsbank, která vychází z islámského principu sdílení zisky a rizika ztráty. Její klienti jsou zároveň partnery banky a banka jim místo úroků vyplácí podíl ze zisku. Tato banka si našla velkou oblibu mezi veřejností.

MOSTÝN, M. Islámské bankovníctví je budoucností Evropy [online]. cit. 2014-06-08. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/trendy/islamske-bankovnictvi-je-budoucnosti-evropy-1745>.

NĚMEC, P. Islámské bankovníctví [online]. cit. 2014-04-11. Dostupné z: <http://www.bankovnipoplatky.com/islamske-bankovnictvi--8734.html>.

PELECHOVÁ, M. Islámské bankovníctví je bezpečnější [online]. cit. 2014-04-07. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/pravo-a-byznys/islamske-bankovnictvi-je-bezpecnejsi-920877>.

Principles of Islamic Banking [online]. cit. 2014-07-10. Dostupné z: <http://www.albaraka.com/default.asp?action=article&id=46>.

V eurozóně vznikne první islámská banka. Zn.: úroky zakázány [online]. cit. 2014-03-17. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/252094-v-eurozone-vznikne-prvni-islamska-banka>.

What is Islamic Banking? [online]. cit. 2014-06-17. Dostupné z: <http://www.dib.ae/islamic-banking/what-is-islamic-banking>.

What is Sharia Banking? [online]. cit. 2013-02-25. Dostupné z: <http://www.ltradio.org/articles/?admin=linkto&link=213&&quick=y>.

World Islamic Banking Competitiveness Report 2013-14 [online]. cit. 2014-07-10. Dostupné z: <http://www.mifc.com/index.php?cj=28&pg=72&ac=58&bb=uploadpdf>.

ZAHARUDDIN, U. H., RAHMAN, H. A. Differences between Islamic Bank and Conventional [online]. cit. 2014-02-08. Dostupné z: <http://zaharuddin.net/senarai-lengkap-artikel/38/297-differences-between-islamic-banks-and-conventional.html>.

Kontakt:

Ing. Irena Paličková, Ph.D.
Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava
Sokolská 33
701 21 Ostrava
Česká republika
E-mail: irena.palickova@vsb.cz
www.ekf.vsb.cz

Krátká informace o autorce:

Autorka působí na katedře ekonomie na Ekonomické fakultě VŠB-TU v Ostravě. Vyučuje předměty Ekonomie, Mikroekonomie, Makroekonomie a Základy tržní ekonomiky. Ve vědecko-výzkumné sféře se zaměřuje zejména na chování malých otevřených ekonomik evropského typu, znalostní ekonomiku a v poslední době i islámské finance.

KOMPARACE PROPAGACE VĚDY NA UNIVERZITÁCH V ČESKÉ REPUBLICE A PORTUGALSKU

COMPARISON OF PROMOTION OF SCIENCES ON UNIVERSITIES IN CZECH REPUBLIC AND PORTUGAL

Jiří NOŽIČKA

Univerzita Pardubice

Anotace: *Všechny evropské ekonomiky se snaží rozvíjet svá národní hospodářství do odvětví s vysokou přidanou hodnotou. Tato odvětví jsou ale silně závislá na kvalitě znalostních pracovníků. Proto je nezbytné, aby univerzity byly atraktivní pro potenciální studenty a nabídly jim vhodnou strukturu studia, které je připraví pro tržní praxi. Cílem příspěvku je vypracovat komparační analýzu propagace vědy a výzkumu na univerzitách v České republice a v Portugalsku a identifikovat odlišné způsoby řešení dané problematiky. Analýza byla vypracována na základě původního výzkumu realizovaného osobním šetřením na vybraných univerzitách v Portugalsku a v České republice. V Portugalsku je věda propagována zejména prostřednictvím středoškolských učitelů a interaktivních projektů. Aktivní spolupráce mezi středoškolskými a univerzitními pedagogy není v České republice organizovaná a podporovaná na srovnatelné úrovni jako v Portugalsku, a proto zde může být skrytý velký potenciál pro rozvoj propagace vědy v našem prostředí.*

Abstract: *All European economics are trying to develop their national economy into industries with high added value. But these sectors are heavily dependent on the quality knowledge of employees. So, it is necessary for the universities to be attractive for the potential students and to offer them a suitable educational structure, which will get them ready for market practice. The aim of this paper is to elaborate a comparative analysis for promoting science and research at universities in the Czech Republic and Portugal. The analysis was carried out on the basis of the original research realized by personal survey at selected universities in Portugal and the Czech Republic. The science is promoted mainly through high school teachers and interactive projects in Portugal. Active cooperation between Czech high school and university teachers is not organize at a comparable level as in Portugal so it should be great potential for development of science promotion in our country.*

Klíčová slova: *znalostní pracovník, propagace vědy, inovace výuky, science centra*

Keywords: *knowledge worker, promotion of science, educational innovations, science centers*

1 Úvod

Každá ekonomika, která chce obstát na trhu a rozvíjet se v dlouhodobém horizontu, musí disponovat globální konkurenční výhodou. Evropské ekonomiky jsou zatíženy velmi vysokými sociálními a environmentálními náklady, a tak je nepravděpodobné, že by mohly konkurovat nízkou cenou jejich produkce. Evropské státy se tudíž snaží obstát s inovačními produkty s vysokou přidanou hodnotou. Pro tento druh výrobků má Evropa předpoklad díky tradicím a dobré úrovni školství. Aby bylo možné zajistit dlouhodobé setrvání na inovačně náročných trzích, musí školský systém produkovat dostatečné množství kvalitních absolventů, z nichž se stanou znalostní pracovníci. Úroveň evropského školství není ale v současné době nejlepší. Při posledním měření mezinárodních testů PISA zaujaly prvních sedm příček asijské státy. Jedním z důvodů špatné úrovně vzdělanosti je chybějící motivace studentů. Studenti často vnímají studium jako nudné a zbytečné. Jedním z možných nástrojů na zvýšení motivace je propagace vědy. Tento nástroj ukáže studentům, že studium může být zábavné a že je může bavit. Interaktivní výuka je navázání na Komenského Školy hrou a zvyšuje zapojení studentů do výuky. Dalším důvodem pro propagaci vědy u široké veřejnosti jsou negativní projevy vědy. Jedná se například o kontroverzní aspekty klonování, genetického modifikování plodin, či jadernou energetiku. Správnou komunikací je třeba veřejnost upozornit, že negativní faktory jsou často zveličovány či překrucovány a bez vědy by následovala stagnace. Příspěvek se zabývá komparací propagace vědy v České republice a v Portugalsku. Komparace je provedena na základě zkušeností autora s touto problematikou v rámci projektu BRAVO na Univerzitě Pardubice a informacemi získanými řízenými rozhovory s akademickými pracovníky i studenty v Portugalsku. Nejprve budou porovnány vybrané makroekonomické ukazatele popisující dané ekonomiky, aby bylo prokázáno, že dané ekonomiky je možné komparovat. Dále bude proveden popis základních prvků propagace vědy ve sledovaných státech. Cílem příspěvku je definovat nejdůležitější rozdíly a určit možné oblasti, jejichž implementace by zlepšila propagaci vědy v České republice.

2 Vybrané ukazatele popisující Portugalsko a Českou republiku

Není vhodné porovnávat subjekty, které se liší svou výkonností či velikostí. Proto nyní budou popsány ukazatele, které autor považuje za vhodné pro posouzení vhodnosti subjektů k jejich vzájemnému porovnání.

2.1 Porovnání vybraných makroekonomických ukazatelů

Ze všech makroekonomických ukazatelů byly vybrány ty nejdůležitější, které jsou podle autora relevantní k tématu článku. Hodnoty vybraných ukazatelů jsou uvedeny v Tabulce 1.

Tabulka 1: Vybrané makroekonomické ukazatele České republiky a Portugalska

	Česká republika	Portugalsko
Počet obyvatel (mil. obyvatel)	10,52	10,46
GDP Výkon ekonomiky (mld. USD)	198,4	220
HDI ¹ (pořadí na světě)	0,841 (28.)	0,795 (40.)
GERD Hrubé domácí výdaje na VaV (v % HDP) ²	1,52	1,54
nezaměstnanost	7,00%	15,60%
nezaměstnanost mladých	19,10%	38,10%

Zdroj: World Bank Database³

¹ Human Development Index (HDI) je ukazatel vytvořený OSN pro posuzování kvality života na základě údajů o chudobě, gramotnosti, vzdělání, střední délky života, porodnosti a dalších faktorů.

² Cílová hodnota GERD pro členské státy EU v roce 2020 jsou 3 % HDP.

Z porovnávaných dat je zřejmé, že se Česká republika od Portugalska významně odlišuje pouze v ukazatelích týkajících se nezaměstnanosti a lze je považovat za málo významné z pohledu propagace vědy v daném státě. Tyto ukazatele byly uvedeny, protože budou použity v následujících kapitolách pro vysvětlení zájmu mladých lidí o studium na univerzitách.

2.2 Stručný popis současného stavu porovnávaných ekonomik

Portugalsko vstoupilo do Evropského společenství v roce 1986 a v roce 1999 přijalo za svou měnu Euro. Portugalská ekonomika je značně navázaná na krizí oslabenou ekonomiku Španělska.

V roce 2012 byla struktura Portugalského HDP 2,4% zemědělství; 21,3% průmysl a 76,3% služby⁴.

Česká republika vstoupila do Evropské Unie v roce 2004 a stále si udržuje jako svou národní měnu českou korunu. Česká ekonomika je nejvíce navázaná na německou ekonomiku, která si v době ekonomické krize vedla relativně dobře a rychle se s ní vypořádala.

V roce 2012 byla struktura Českého HDP 2,3% zemědělství; 38% průmysl a 59,7% služby⁵.

Ekonomika České republiky je více založená na průmyslu než portugalská. Podle údajů Eurostatu se s krizí v roce 2008 nejlépe vyrovnal sektor průmyslu. Sektor služeb se s krizí ještě nevyrovnal a v roce 2013 dosáhl pouze 75% tržeb z roku 2008⁶. Vyšší procentuelní zastoupení průmyslu lze tedy považovat, v tomto případě, za důvod lepší ekonomické situace. Stejně tak i navázání české ekonomiky na ekonomicky zdravé Německo je pozitivním prvkem oproti portugalskému napojení na problematické Španělsko.

3 Podpora propagace vědy v Portugalsku a v České republice

Hlavní organizace podporující propagaci vědy v Evropské unii jsou sdruženy v European science events association (EUSEA). Tato asociace pořádá konference, workshopy pro podporu vědy a také vydává metodické materiály – například Bílou knihu EUSEA⁷.

Přestože jsou v EUSEA zapojeny obě zkoumané země, každá propaguje vědu různými způsoby. Důvodem odlišností je zejména jiný školský systém. Dalšími důvody jsou pak rozdílné zvyklosti a historický vývoj.

Dalším spojujícím prvkem je účast v European network of science center and museum (Ecsite). Jedná se o síť vědeckých center a interaktivních muzeí.

3.1 Vybrané prvky podpory propagace vědy v Portugalsku

V roce 2011 zahájila v Portugalsku svou činnost Národní agentura pro vědu, techniku a kulturu. Základním bodem činnosti této agentury je projekt Ciência Viva, což znamená Živá věda. Agentura je aktivním členem EUSEA a má za cíl podporovat vědeckou a technologickou kulturu ve společnosti. Jedná se o podporu experimentální výuky přírodovědeckých předmětů na základních a

³ World bank Database. Dostupné z: <http://www.http://data.worldbank.org/>.

⁴ World bank Database. Dostupné z: <http://www.http://data.worldbank.org/>.

⁵ World bank Database. Dostupné z: <http://www.http://data.worldbank.org/>.

⁶ Eurostat. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>.

⁷ Eusea. White book, 2005.

středních školách, pořádání vědeckých akcí zaměřených na vzdělávání obyvatelstva a podporu sítě center Živá věda, což jsou science centra, interaktivní muzea, laboratoře a planetária.

Stěžejním bodem propagace je celoročně otevřený pavilón Živá věda v Lisabonu. Zde probíhají interaktivní přednášky a demonstrace vědy. Tento pavilón je určený pro veřejnost a má i speciální program pro žáky základních a středních škol.

Široké veřejnosti je věnován projekt Science activities in the summer, jež se dělí na projekty věnované astronomii, geologii, biologii, stavitelství a středověké vědě.

V každé skupině aktivit je vypsané několik akcí, které se konají po celém území Portugalska. V rámci těchto akcí jsou realizovány výlety na zajímavá místa, na kterých následně proběhne interaktivní přednáška. Jedná se například o komentované pozorování noční oblohy nebo výlety do geologicky cenných lokalit. Jednotlivé akce pořádají vědecká pracoviště zapojená do sítě center Živá věda.

Do sítě vědeckých center Ecsite jsou v Portugalsku zapojeny instituce uvedené v tabulce 2.

Tabulka 2: Instituce zapojené do projektu Ecsite v Portugalsku

Science Centre of Bragança	science center
Visionarium - Centro de Ciência do Europarque	science center
Fábrica Science Centre	science center
Exploratório - Centro Ciência Viva de Coimbra	science center
Associação Centro Ciência Viva De Proença-A-Nova	science center
Estremoz Science Centre	science center
Tavira Science Centre	science center
Viva De Lagos Science Centre	science center
Planetarium Calouste Gulbenkian / Science Alive Centre	observatoř a planetárium
Museu de Ciência da Universidade de Lisboa	muzeum
Oceanário de Lisboa	ocenárium
Pavilion of Knowledge Lisboa - Ciência Viva	science center
Interdisciplinary Centre for Marine and Environmental Research Porto	science center

Zdroj: Ecsite⁸

3.2 Spolupráce jednotlivých vzdělávacích institucí v Portugalsku

Hlavní spolupráce vychází ze školského zákona, který udává povinnost všem učitelům vybraných oborů, kteří učí na plný úvazek na středních školách a druhém stupni základních škol, aby se celoživotně vzdělávali. V rámci tohoto závazku absolvují učitelé jednou ročně týdenní školící kurz dle jejich výběru. Každá univerzita vypisuje pravidelně na letní prázdniny několik typů kurzů a učitelé si mohou vybrat pro svůj profil ten nejvhodnější.

Setkání mezi středoškolskými a univerzitními pedagogy slouží nejenom k aktualizaci znalostí ve vybraných oborech či k navazování spolupráce na některých projektech, ale i k propagaci univerzity. Středoškolské učitelé se blíže seznámí s možnostmi studia a pak mohou svým studentům lépe poradit se směřováním dalšího vzdělávání.

Portugalští univerzitní profesori, se kterými byl proveden řízený rozhovor, si neumí představit, že by měli osobně popularizovat vědu na středních a základních školách. Stejně tak se staví odmítavě k tomu, aby akademičtí pracovníci aktivně vědu propagovali. Tvrdí, že na tyto studenty nejsou připraveni a neumějí s nimi jednat. Nevědí, co je zajímavé, nedokáží si představit, že by si měli získat jejich pozornost. Navíc by podle nich jeden akademik dokázal zasáhnout jen malou skupinu studentů. Proto jim velmi vyhovuje stávající systém, kdy mají možnost během jednoho týdne

⁸Ecsite [online]. cit. 2014-07-15. Dostupné z: <http://www.ecsite.eu/>.

v roce přednášet středoškolským učitelům, kteří tyto znalosti následně přenesou na své žáky. Díky tomuto postupu dokáží akademici oslovit podstatně větší skupinu potenciálních studentů.

Úroveň propagace vědy je v Portugalsku různá. V Lisabonu a ve městech se science centry ze sítě Ecsite se jedná o poměrně velkorysé projekty, které jsou realizovány v science centrech a na univerzitách. Výzkum autora byl provedený na Univerzitě Braga, která má 19 000 studentů. Zde propagace vědy probíhá pouze v minimálním rozsahu prostřednictvím výuky středoškolských pedagogů a formou realizace letních přednášek pro veřejnost.

3.3 Vybrané prvky podpory propagace vědy v České republice

Českou republiku v EUSCEA zastupuje Centrum společných činností Akademie věd. Toto centrum mimo jiné vypisuje soutěž Sciap, ve které mezi sebou soutěží jednotliví propagátoři vědy. Dále pořádá workshopy, na kterých se setkávají propagátoři vědy z celé ČR.

Akademie věd realizuje projekt „Otevřená věda“. Základními body projektu jsou stáže pro studenty, kurzy pro pedagogy vybraných oborů a budování sítě popularizátorů vědy. Dále akademie pořádá od roku 2011 pravidelné „Jarní exkurze do světa vědy“. V jejich rámci je možné v měsících květnu a červnu navštívit některá vědecká pracoviště a poslechnout si přednášky nebo si vyzkoušet badatelskou činnost v praxi.

Nejdůležitější akcí pořádanou Akademií věd je „Týden vědy a techniky“, což je největší vědecký festival v České republice. Přednášky a demonstrace z tohoto festivalu je možné sledovat i online na internetu.

V České republice zastupují síť Ecsite instituce uvedené v tabulce č. 3⁹.

Tabulka 3: Instituce zapojené do projektu Ecsite v České republice

iQpark Liberec	science center
Techmania Plzeň	science center
Moravské science centrum Brno	science center
Muzejní centrum Dolní Vítkovice	muzeum
Observatoř a planetárium Brno	observatoř a planetárium
Science Gallery Gama Pardubice	galerie

Zdroj: Ecsite¹⁰

Pro středoškolské studenty jsou v České televizi vysílány pořady popularizujících vědu. V jednom z nich, v pořadu PORT, účinkuje pracovník akademie věd Michael Londesborough. Tento propagátor vědy se svou show objíždí i různé vědecké akce a inspiruje další propagátory.

3.4 Spolupráce jednotlivých vzdělávacích institucí v České republice

Propagaci vědy se v České republice aktivně věnují téměř všechny veřejné univerzity. Univerzity se účastní projektů Akademie věd, nebo mají vlastní popularizační projekty.

Český školský systém nedefinuje povinnost středoškolských pedagogů k absolvování pravidelných vzdělávacích kurzů. Přesto se na některých univerzitách realizují kurzy pro učitele

⁹ Ne všechny subjekty, které vykonávají funkci science center jsou v síti Ecsite. Například Národní technické muzeum v Praze má speciální program pro školy nazvaný Enter, jež svými parametry splňuje kritéria pro science centrum, ale přesto není v síti Ecsite registrované.

¹⁰ Ecsite [online]. cit. 2014-07-15. Dostupné z: <http://www.ecsite.eu/>.

středních a základních škol. Například na Univerzitě Pardubice pořádá Fakulta chemicko-technologická od roku 2005 semináře pro středoškolské učitele chemie¹¹ nebo Fakulta zdravotnických studií kurzy první pomoci pro pedagogy pověřené zdravotnickou službou.

Propagaci vědy v Pardubickém kraji realizuje zejména Univerzita Pardubice (9000 studentů). Jednotná propagace vědy začala v roce 2011. V současné době zde probíhá projekt Bravo II, v rámci kterého jsou pořádány interaktivní workshopy a přednášky. Akademičtí pracovníci univerzity v rámci těchto akcí navštěvují základní a střední školy v celém kraji. Propagační kolektiv se také účastní Vědeckotechnického jarmarku na pardubickém centrálním náměstí. Další popularizační aktivity probíhají ve Východočeském muzeu v areálu pardubického zámku. Jedná se o akce Noc mladých výzkumníků a Muzejní noc. Univerzita také pořádá letní školy zaměřené na vědecké hry a aktivity. Dopravní fakulta Jana Pernera pořádá ve svém areálu Noc vědců, což je forma interaktivních ukázek činností fakulty.

Akademičtí pracovníci Univerzity Pardubice mají zájem o přímý kontakt se středoškolskými studenty a žáky základních škol. Některé fakulty si dokonce na gymnáziích vybírají talentované studenty a zapojují je do své badatelské činnosti.

Úroveň propagace vědy je v jednotlivých regionech odlišná. Nejvyšší úroveň je vnímána v Praze, Libereckém, Plzeňském a Jihomoravském kraji. Jedná se o regiony s vlastními science centry a z nich plynoucími propagačními aktivitami. Ve všech ostatních krajích je propagace vědy realizována, byť v menším rozsahu.

3.5 Porovnání situace studentů ve zkoumaných zemích

Problematika vysokoškolského studia a zájem studentů o vědu jsou ovlivněny i skutečností, jak mladí lidé vnímají svou budoucnost., Nezaměstnanost mladých se v Portugalsku pohybuje kolem 40 % a v ČR pouze kolem 20 %. Portugalští absolventi byli zvyklí cestovat za prací do Španělska. Tam ale nyní nezaměstnanost mladých přesahuje 60 %. Atmosféra na trhu práce celého Pyrenejského poloostrova je pesimistická a mladí lidé ji přejímají, což negativně ovlivňuje jejich motivaci ke studiu a práci. Studenti, se kterými byl veden rozhovor, jsou skeptičtí v otázce budoucího uplatnění. Studenti spatřují východisko v zaměstnanecké emigraci. Z tohoto důvodu mladí lidé nevidí smysl ve studiu na portugalských univerzitách. V zahraničí není vzdělání z portugalských univerzit příliš akceptováno, proto se mladí lidé snaží absolvovat studium na univerzitách v USA, kde si také po dokončení studia chtějí najít uplatnění na trhu práce.

Čeští studenti vnímají svou perspektivu optimističtěji. Zaměstnanecká emigrace se týká pouze malé skupiny elitních absolventů, kteří odcházejí pracovat do globálních firem, zejména do USA. U těchto špičkových pracovníků často navíc dochází k jejich návratu po několikaleté praxi do České republiky, aby zde sami začali podnikat a využili prostředí vhodnější pro rodinný život. Nezaměstnanost mladých je v ČR aktuálně mírná, ale je zde značné riziko jejího zhoršení v budoucnu, z důvodu zvyšování minimální mzdy.

4 Shrnutí komparace propagace vědy

Hlavní cílem příspěvku bylo porovnání propagace vědy na Univerzitě Braga s propagací vědy na Univerzitě Pardubice. Obě města jsou správnými městy svých regionů a jsou největšími univerzitami v daných oblastech. Univerzita Braga má dvojnásobný počet studentů oproti Univerzitě Pardubice.

¹¹ Univerzita Pardubice. Dostupné z: <http://www.upce.cz/fcht/spoluprace/se-str-skolami/seminar-su.html>.

Propagaci vědy na Univerzitě Braga se věnuje pouze osm akademických pracovníků, kteří jsou zapojeni do kontinuálního vzdělávání středoškolských učitelů. Všechny fakulty se účastní dne otevřených dveří a chemická fakulta umožňuje studentům docházet v letních měsících a účastnit se badatelské činnosti. Někteří akademičtí pracovníci jsou zapojeni do letních přednáškových akcí *Ciência Viva*. V univerzitní knihovně nejsou realizovány žádné umělecké či vědecké projekty.

Na Univerzitě Pardubice se aktivně účastní propagace vědy přibližně padesát akademických pracovníků a jejich asistentů napříč všemi fakultami. Pouze dvě fakulty spustily a realizují vzdělávání středoškolských pedagogů. Pět fakult se účastní výjezdových workshopů a přednášek na středních a základních školách v kraji, zbývající fakulty se účastní pouze společných celouniverzitních akcí. V univerzitní knihovně celoročně probíhají výstavy uměleckých děl. V areálu univerzity je také Vědecká galerie Gama, která je součástí sítě Ecsite.

Hlavní rozdíl mezi zkoumanými subjekty je v cílové skupině propagace. Univerzita Braga se orientuje zejména na středoškolské učitele. Univerzita Pardubice se orientuje přímo na žáky středních a základních škol.

Situace propagace vědy v České republice, respektive na Univerzitě Pardubice, se v této komparaci jeví jako aktivnější, než na porovnávané Univerzitě Braga. Přesto zde nalézáme prvky, kterými bychom mohli zlepšit propagaci vědy i na Univerzitě Pardubice. Jedná se o podporovanou spolupráci mezi vysokoškolskými a středoškolskými pedagogy. Náplní této spolupráce by bylo aktualizování znalostí a sdílení zkušeností a informací. Tento bod se již na Univerzitě Pardubice začal realizovat a do projektu BRAVO II jsou zapojeny i některé střední školy, ale spolupráce by mohla být hlubší a dlouhodobější. Další možností pro zlepšení je nabídka praxe v chemických laboratořích pod dohledem akademických pracovníků v době letních prázdnin. Dále by bylo vhodné realizovat vybrané interaktivní výlety. V Pardubicích je možné absolvovat komentované procházky za architekturou. Ale prvky v Portugalsku relativně běžné, jako například komentované výlety za geologií, nebo interaktivní návštěvy hradů, tu jsou spíše ojedinělé. Přitom právě tento prvek může zvýšit povědomí a vztah k danému regionu a vylepšit obraz vědy v očích veřejnosti.

Literatura

Český statistický úřad. Makroekonomické údaje o ČR [online]. cit. 2014-07-15. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>.

Ecsite [online]. cit. 2014-07-15. Dostupné z: <http://www.ecsite.eu/>.

Eurostat [online]. cit. 2014-07-15. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>.

Euscea. *White book*. Wien: Euscea, 2005.

Jarní exkurze do světa vědy. Informační portál projektu AV ČR [online]. cit. 2014-07-15. Dostupné z: <http://www.tydenvedy.cz/o-festivalu/jarni-exkurze-do-sveta-vedy/2014/>.

Otevřená věda. Informační portál projektu AV ČR. [online]. cit. 2014-07-15. Dostupné z: <http://www.otevrena-veda.cz/otevrena-veda/>.

Semináře pro středoškolské učitele chemie na Univerzitě Pardubice [online]. cit. 2014-07-15. Dostupné z: <http://www.upce.cz/fcht/spoluprace/se-str-skolami/seminar-su.html>.

Týden vědy a techniky. Informační portál projektu AV ČR. [online]. cit. 2014-07-15. Dostupné z: <http://www.tydenvedy.cz/index.html>.

World bank Database. [online]. cit. 2014-07-15. Dostupné z: <http://data.worldbank.org/>.

Kontakt:

Ing. Jiří Nožička Ph.D.
Univerzita Pardubice
Studentská 94
530 12 Pardubice
Česká republika
E-mail: jiri.nozicka@upce.cz

Krátká informace o autorovi:

Autor se kromě akademické práce v oblasti ekonomie aktivně účastní několika projektů, které mají propagovat vědu mezi studenty v Pardubickém kraji. V rámci jednoho z projektů absolvoval stáž na vybraných portugalských školách, kde získával poznatky o propagaci vědy v Portugalsku.

KOMUNIKACE EXPLICITNÍCH ZNALOSTÍ: PŘÍPAD PODNIKOVÉ VIZE

COMMUNICATION OF EXPLICIT KNOWLEDGE: A CASE OF ENTERPRISE VISION

Martin DALIHOD, Stanislava MILDEOVÁ

Vysoká škola ekonomická v Praze

Anotace: *V moderní organizaci závisí zdroje stále více na nehmotných částech organizace, jako jsou znalosti. K mnoha znalostem neexistuje formálně zpracovaná dokumentace, jsou latentní. Cílem příspěvku je ukázat systémový model jako nástroj ke kodifikaci tacitních znalostí do explicitní formy a upozornit na možnost nápravy idiosynkratického modelu, který je součástí aspektů manažerské komunikace. K modelování je přistoupeno z pohledu akcentace znalostí, jejich významu, sdílení, vzájemného porozumění a osobní interpretace oproti často chybnému technokratickému přístupu. Autorský přístup je ilustrován případovou studií, zaměřenou na problém komunikace podnikové vize napříč hospodářskou organizací. Systémový model je navržen tak, aby mohl podpořit komunikaci vize top managementu směrem k podřízeným pracovníkům. K tvorbě modelu jsou využity principy disciplíny Systémová dynamika, především logika jejích konceptuálních modelů; model je vytvořen v prostředí software InsightMaker. Šetřením v ekonomické praxi prokazuje článek přínosnost takového pojetí pro manažerskou komunikaci a originalnost navrženého komunikačního kanálu.*

Abstract: *In modern enterprises resources depend more and more on intangible parts of the enterprise, such as knowledge. There is no formal documentation processing for a lot of knowledge, it is latent. The paper aims to show systems model as a tool to codify tacit knowledge into explicit forms and highlight the possibility of correction diosyncratic model, which is a part of the aspects of managerial communication. Compared to the often incorrect technocratic approach, the modelling is approached from the perspective of accentuation of knowledge of their meaning, sharing, mutual understanding and personal interpretation. Author's approach is illustrated by a case study focused on the problem of communicating enterprise vision through enterprises. The systems model is designed to be able to support communicating the vision of top management towards to subordinate staff. For creation of the model are used principles of the discipline of System dynamics, especially the logic of its conceptual models; the model is created in software InsightMaker. The paper by a survey in economic practice demonstrates the utility of such a concept for managerial communication and originality of the proposed communicating channel.*

Klíčová slova: *komunikace, explicitní znalost, model, systémová dynamika, vize hospodářské organizace*

1 Úvod

Komunikace je fenomén současnosti. Hraje jednu z nejdůležitějších rolí v hospodářské organizaci, kde ovlivňuje zaměstnanecké vztahy a úroveň celého pracovního procesu. Přispívá k naplnění stanovených cílů organizace. I když se od schopnosti úspěšně komunikovat s okolím bezprostředně odvíjí kvalita manažerské práce, setkáváme se v manažerské komunikaci se situacemi, kde tradiční přístupy nejsou dostatečně efektivní. Jako jeden z nedostatků manažerské komunikace, a nejen jí, ale i dalších oblastí ekonomické praxe¹, je absence systémového přístupu, související s omezeným zaměřením na kontext. Tento problém je v textu spojen s dalším problémem, kterým je vzhledem ke stále většímu významu znalostí skutečnost, že ke znalostem často neexistuje formálně zpracovaná dokumentace, jsou latentní.

Cílem příspěvku je ukázat systémový model jako nástroj ke kodifikaci tacitních znalostí do explicitní formy a přispět tak k posílení systémového myšlení ve zkoumané oblasti manažerské komunikace. Systémový model, jehož cílem je řešit vybraný problém manažerské komunikace, je zpracován do podoby konceptuálního kvalitativního modelu dle principů Systémové dynamiky. Při práci s modelem je snahou opustit často aplikovaný technokratický přístup. Pro zkoumání životního cyklu znalosti je použit známý SECI model².

Pro ilustraci autorského přístupu byl ve formě případové studie vybrán problém pokrývající významnou oblast manažerské komunikace. Konkrétně se jedná o oblast manažerské vize a problém komunikace podnikové vize napříč hospodářskou organizací. Systémový model je navržen tak, aby mohl podpořit komunikaci vize top managementu směrem k podřízeným pracovníkům a podpořit sdílení této vize. Součástí článku je prokázání originálnosti takového komunikačního kanálu a prokázání přínosnosti pro manažerskou praxi, a to na základě uskutečněného šetření.

Způsoby námi provedeného zkoumání jsou analýza a syntéza na základě rešeršní činnosti, Systémově dynamické modelování, konzultace u generálního ředitele velké firmy v ČR a ve firmě Proverbs, a.s. zabývající se aplikacemi Systémové dynamiky, a v neposlední řadě průzkum, prováděný v letech 2012-2014 u 145 respondentů. Pro tvorbu modelů Systémové dynamiky byl použit software InsightMaker.

2 Problémy manažerské komunikace

2.1 Komunikace

Pojem *komunikace* lze definovat jako přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů, která se odehrává ve verbální a neverbální rovině v sociálním kontextu. Prostřednictvím komunikace, interakce se svým okolím člověk v průběhu celého života neustále validuje svůj mentální model. Komunikace, resp. explicitní vyjádření mentálního modelu vede k percepci, vedoucí jak k pochopení asociací (daného problému či systému), tak k efektivnější výměně sdělení v rámci sociálního styku³.

Manažerská komunikace zpravidla obnáší několik různých směrů komunikace, manažer komunikuje se svými podřízenými, nadřízenými, s lidmi na stejných pracovních pozicích, ale také

¹ POTUŽÁKOVÁ, Z., MILDEOVÁ, S. Systémový přístup ke konceptu flexicity. *Politická ekonomie*, roč. 59, č. 2, 2011, s. 224-241.

² NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.

³ DONNELLY, J. H. Jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada, 1997.

mimo organizaci s jejím okolím, tvořeným kooperujícími subjekty, státními institucemi, zákazníky, dodavateli atd.

2.2 Kritická reflexe do manažerské praxe

V manažerské praxi stále přetrvává trend, kdy se problémy řeší až ve chvíli, kdy se objeví, a to jako jednotlivé události. Ztráty v organizacích nejsou způsobeny tím, že by byl nedostatek signálů včasného varování, ale především z důvodů tendenčního myšlení manažerů. Problémem je ignorování signálů a vlastní přesvědčení manažerů, pokřivené z důvodů nepochopení podstatě problému. Problém můžeme hledat už v samotném systému vzdělání, který nepokrývá požadavky praxe⁴. V současném turbulentním podnikatelském prostředí má přitom včasné rozpoznání signálů, nejen viditelných vnějších symptomů, velký význam v konkurenčním boji⁵.

Dosavadní vývoj manažerské komunikace prozatím nezná jeden z významných pojmů kognitivní vědy, jež propojuje námi dále diskutovanou Systémovou dynamiku se systémovým myšlením a kterým je *mentální model*. A to i přesto, že v teorii a praxi manažerské komunikace se s tímto pojmem nevědomky operuje prostřednictvím tzv. neurolingvistického programování. To rozlišuje dvě jazykové struktury, hlubokou strukturu jazyka a povrchovou strukturu jazyka. Manažeři pro každodenní komunikaci používají povrchovou strukturu jazyka, kdy z hluboké struktury jazyka vyberou jen některé informace a značnou část vypouštějí, zobecňují. Problém je, že mentální informace existují na velmi hluboké úrovni v naší nervové soustavě⁶.

Pro zmapování mentálních modelů se dnes využívá řada technik⁷. V souvislosti s námi diskutovanou Systémovou dynamikou jsou to níže uvedené příčinné smyčkové diagramy, které se dále prostřednictvím softwarových nástrojů převádí na tzv. diagramy stavů a toků⁸.

3 Systémový model v logice Systémové dynamiky

3.1 Systémový model

Pojem *systém* je jedním z nejrozšířenějších pojmů mnoha vědních disciplín. V příspěvku je pojem systém zaveden na ekonomický systém, tedy na dynamický systém, který se v čase vyvíjí a je nelineární⁹. Prostředkem formalizace, dokumentace systému, je *systémový model*. Při modelování zobrazujeme podstatné vztahy zkoumaného objektu pomocí modelu. Každý model představuje určité zjednodušení původního systému, účelovou simplifikaci. Model slouží ke zvýraznění charakteristických aspektů systému, nicméně by měl být maximálně analogický se zkoumanou realitou. Účelem systémového modelu pak je odhalovat stávající problémy daného systému a hledat místa pákového efektu, jehož prostřednictvím je možné systém pomocí vhodných opatření stimulovat¹⁰.

⁴ DOUCEK, P., MARYŠKA, M., NOVOTNÝ, O. Analýza souladu obsahu ICT studijních oborů s požadavky praxe v České republice. *E+M. Ekonomie a Management*, roč. 16, č. 3, 2013 s. 148-161.

⁵ MOLNÁR, Z., STŘELKA, J. Competitive Intelligence v malých a středních podnicích. *E+M. Ekonomie a Management*, roč. 15, č. 3, 2012 s. 156-169.

⁶ JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada, 2010.

⁷ MILDEOVÁ, S. *Mind Map: from Education to ICT Practice*. In: Efficiency and Responsibility in Education (ERiE) [CD]. Praha: Czech University of Life Sciences Prague, 2014, s. 449–455.

⁸ STERMAN, J. *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2000.

⁹ LIU, D., ANTHONY, N. M. *Dynamical systems with saturation nonlinearities: analysis and design*. New York: Springer-Verlag, 1994.

¹⁰ MEADOWS, D. H., WRIGHT, D. *Thinking in systems: a primer*. White River Junction: Chelsea Green Pub., 2008.

Zavedený systém lze zobrazit pomocí různých prostředků, používají se různé typy modelů, zobrazující daný systém na různé úrovni agregace s různou vypovídací schopností pro aplikace od ICT až po ekologii. Literatura je v tomto ohledu velmi bohatá, uveďme tedy alespoň některé přehledové studie, ilustrující jak rozmanitost přístupů, tak i aplikační variabilitu¹¹. Pro naše účely byl vybrán konceptuální kvalitativní model disciplíny Systémová dynamika, kde důležitou výhodou oproti jiným způsobům je možnost zpětné vazby.

3.2 Model Systémové dynamiky

Systémová dynamika, disciplína založená počátkem 60. let minulého století na Massachusetts Institute of Technology J. W. Forresterem¹², poskytuje sadu nástrojů, díky nimž lze pochopit strukturu a dynamiku komplexních dynamických systémů a dosáhnout posunu uvažování směrem k systémovému myšlení. Je rozšířením našich mentálních modelů. Nástroje systémové dynamiky umožňují vytvářet simulace, kde prostor a čas může být komprimován a my tak můžeme vidět dlouhodobý (i vedlejší) efekt našeho rozhodnutí, což vede ke zrychlení našeho učení a rozvoj chápání komplexních systémů. Je vhodnou technikou pro řešení centralizovaných úloh na strategické až taktické úrovni řízení¹³.

Současná metodika využívá dva nástroje, příčinný smyčkový diagram a diagram stavů a toků¹⁴. Zobrazení dynamických systémů pomocí těchto dvou nástrojů je obecná forma, která je adekvátní pro obrovské spektrum potenciálních aplikací¹⁵.

Příčinný smyčkový diagram (causal loop diagram) umožňuje zachytit zpětné vazby - proměnné jsou spojeny dohromady, aby vytvořily smyčky odezvy systému. Principem příčinného smyčkového digramu se zjednodušuje transformace slovního popisu do zpětnovazební struktury, která je uložena v našem mozku v podobě mentálního modelu.

Diagram stavů a toků (stock and flow diagram) představuje převedení příčinných diagramů do podoby dynamických modelů. Diagramy stavů a toků jsou stejně jako příčinné smyčkové digramy používány pro zachycení zpětnovazební struktury systému. Oproti smyčkovým digramům nezobrazují pouze prvky a vazby, jsou vylepšeny tím, že odlišují hladiny a toky.

Modely Systémové dynamiky lze členit na *modely kvalitativní a kvantitativní*. Mají shodné výše popsané nástroje, u kvalitativních modelů ale nedochází ke kvantifikaci. Kvantitativní modely jsou sice užívány častěji, nicméně třeba právě Sengeho známé systémové archetypy vychází z modelů kvalitativních, založených na příčinných smyčkových digramech¹⁶.

Mezi nejvýznamnější *softwarové nástroje*, které se využívají k tvorbě modelů Systémové dynamiky, patří Vensim a Powersim. Současná doba zažívá významnou změnu, kterou představuje

¹¹ MÁDR, M., ŠAUER, P., LISA, A. Environmental Kuznets curve modelling with time series of incomparable product data: application to the air pollution in Czech Republic. *Actual Problems of Economics. Aktualni Problemi Ekonomiki*, roč. 153, č. 3, 2014, s. 535-541; MILKOVÁ, E., SLABÝ, A. *Graph algorithms in mutual contexts*. In: 7th WSEAS International Conferences on Applied Computer & Applied Computational Science (ACACOS '08), Athens: WSEAS Press, s. 721-726; BALOGH, Z. TURCANI, M. Possibilities of Modelling Web-Based Education Using IF-THEN Rules and Fuzzy Petri Nets in LMS. *Informatics Engineering and Information Science (ICIEIS 2011), Communications in Computer and Information Science*, vol. 251, 2011, s. 93-106.

¹² FORRESTER, J. W. *Industrial Dynamics*. Portland: Productivity Press, 1961.

¹³ VORÁČEK, J., ČERNOHORSKÝ, P. *Organizační učení a znalosti pohledem managementu*. In: Znalosti pro tržní praxi 2012. Olomouc: Societas Scientiarum Olomucensis II, 2012, s. 416-425.

¹⁴ STERMAN, J. *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2000.

¹⁵ MILDEOVÁ, S., KALINA, J. *Stok and flow models for system's understanding*. In: Efficiency and Responsibility in Education. Praha: Czech University of Life Sciences in Prague, 2013, s. 427-433.

¹⁶ SENGE, P. *The Fifth Discipline*. New York, NY: Currency Doubleday. 1990.

software InsightMaker. Jde o velice intuitivní a nástroj, který dává příležitost i pro ty, kteří nejsou počítačovými a matematickými experty, aby komunikovali své mentální modely.

4 Případová studie: komunikace vize

4.1 Návrh kvalitativního modelu systémové dynamiky

Vize je představa žádoucího cílového, ideálního stavu organizace, jehož chce organizace dosáhnout. Vize je největší motivátor v organizaci - pomáhá tzv. táhnout za jeden provaz směrem k jejímu naplnění. Proto je klíčové, aby byl s vizí ztotožněn nejen management, ale všichni zaměstnanci v organizaci. Sdílení vize je stavební kamen učící se organizace. Protože bez vize chybí jasně vyjádřený směr, kterým se má organizace vydat, je stanovení vize účelné pro všechny typy a velikosti organizací. Vize představuje rámec pro strategické řízení hospodářské organizace¹⁷.

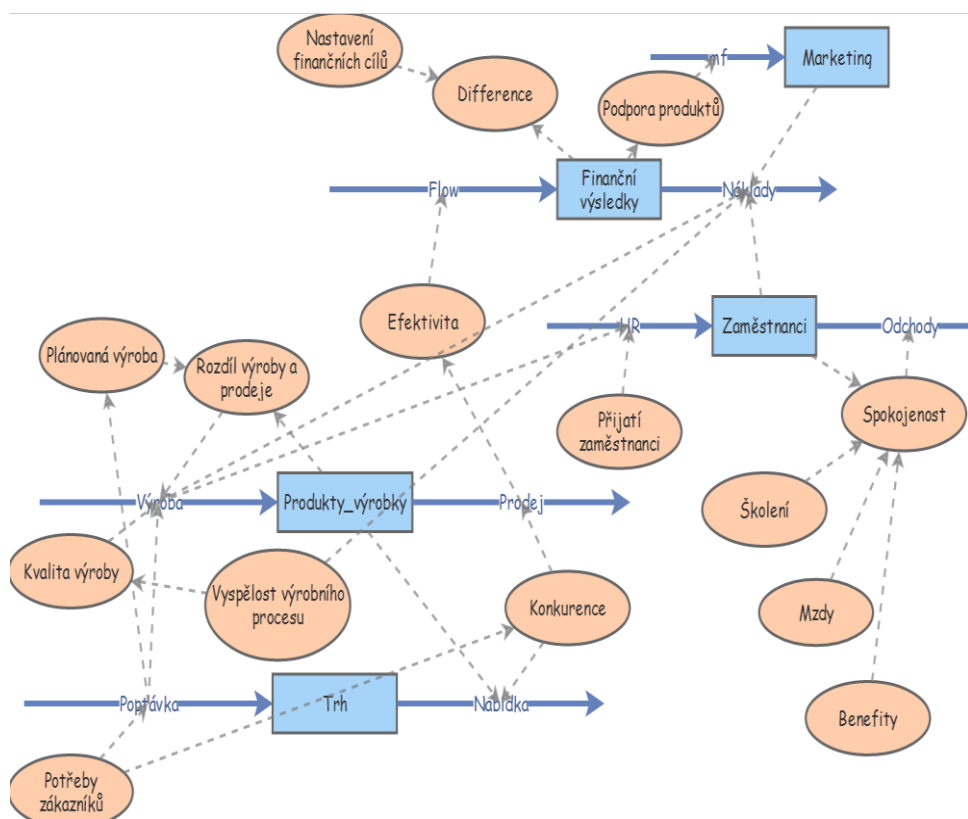
Sdílení vize je problematickou oblastí manažerské komunikace. V návaznosti na danou vizi je třeba nastavit veškeré komunikační kanály tak, aby byly v souladu se stanovenou vizí. Za slabou stránku lze považovat to, že vize nebývá centralizována a komunikována prostřednictvím nějakého typu explicitního modelu, tedy ani modelu Systémové dynamiky. Naopak, vize je nezřídka komunikována prostřednictvím nesystémových a často decentralizovaných pokynů, případně metodikou lineárního charakteru.

Autoři příspěvku považují model Systémové dynamiky za vhodný komunikační nástroj, který umožní komunikaci vize napříč hospodářskou organizací a následné sdílení této vize. Vytvořený model Systémové dynamiky je koncipován tak, aby mohl podpořit komunikaci top managementu hospodářské organizace směrem k podřízeným pracovníkům. Na tvorbě modelu, především vymezení hlavních proměnných, se kromě autorů podílel generální ředitel významné české firmy. Tato zvolená forma team buildingu reflektuje nový světový trend v oblasti tvorby modelů Systémové dynamiky, kdy účastníky při budování modelu kromě modelářů (konzultační firmy) je i výběr z řad top manažerů a řadových zaměstnanců. Podle účelu modelu v sobě takový tým spojuje dovednosti, zkušenosti a pohledy více lidí stejné nebo odlišné odbornosti. Jestliže má být modelem popsána vize, je nezbytný multidisciplinární přístup, ve kterém je nutno zohlednit hledisko finanční ekonomie, aspekty technické a technologické, sociální a psychologické.

Odlišení *hladin* (v modrých rámečcích na Obr. 1) a *toků* (tučných modrých čar se šipkou na Obr. 1) přispívá k pochopení dynamiky systému a porozumění jeho tzv. „leverage points“, jejichž změnou je možné systém jako celek ovlivňovat. Základními prvky modelu, tzv. hladinami, jsou: Finanční výsledky, Zaměstnanci Marketing, Produkty – výrobky, Trh.

¹⁷ MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press, 2005.

Obrázek 1: Model pro komunikaci top manažera pro sdílení vize hospodářské organizace



Zdroj: DALIHOD, M. Využití modelů Systémové dynamiky při řešení vybraných problémů manažerské komunikace. In: Sborník prací vědeckého semináře doktorského studia FIS VŠE [CD]. Praha : Oeconomica, 2014, s. 7–15.

4.2 Diskuze k nasazení modelu do praxe

Tento model představuje nástroj pro komunikaci top manažera (generálního ředitele) pro sdílení vize hospodářské organizace s pořízenými zaměstnanci, díky kterému dojde k pochopení způsobů dosažení vize. K porozumění přispívá srozumitelnost, čitelnost, přehlednost a především jasné vymezení hlavních faktorů (proměnných modelu), jež je třeba naplnit pro splnění vize. Jde o kvalitativní konceptuální model, který je dostatečně obecný, aby mohl být považován za model referenční.

V konkrétní organizaci může být tento kvantitativní model zadáním konkrétních hodnot veličin transformován na model kvantitativní, se kterým je možné simulačně experimentovat. Pak může být nejen vhodným komunikačním nástrojem, který umožní sdílení vize, ale může také zabránit zatajování či účelovému generování nereálných dat, které jsou zapotřebí k verifikaci stavu o naplňování zvolené vize.

Průzkum, prováděný v letech 2012-2014 u 145 respondentů - studentů oboru Informační management, kteří současně působí v hospodářské praxi, potvrdil, že takováto metodika není v praxi využívána. Naprostá většina, a to 94% respondentů, vidí v aplikacích modelů Systémové dynamiky velký potenciál pro strategické řízení.

4.3 Kodifikace tacitních znalostí do explicitní formy

Teoretickým východiskem této části našeho zkoumání je chápání manažera jako znalostního pracovníka a již jmenovaný **SECI model**, který názorně popisuje, jak se pracuje se znalostí¹⁸. Roli námi navrženého modelu Systémové dynamiky lze pak specifikovat podle jednotlivých fází spirály znalostí. Pro nás je podstatná **fáze tacitní – explicitní**. K mnoha znalostem neexistuje formálně zpracovaná dokumentace, jsou latentní. Při běžné práci si ani neuvědomujeme, že je sdílíme¹⁹. Obdobně představa manažera o směru, kterým by se organizace měla ubírat, tedy vize, může být ostatním pracovníkům (v závislosti na stavu popisu podoby vize a jejímu zveřejnění) částečně či zcela skryta. Systémovou dynamiku lze využít jako nástroj ke kodifikaci těchto tacitních znalostí do explicitní formy vyjádřené modelem. Artikulace znalostí do explicitního tvaru je možná v podobě výše popsaných příčinných smyčkových diagramů a diagramů stavů a toků. Námi navržený model je postaven jako diagram stavů a toků. Během procesu převodu z nevyřčené podoby na vyřčenou byla v rámci team buildingu využita forma rozhovoru.

Manažeři pomocí modelu Systémové dynamiky plní roli komunikátora pro přenos informací zaměstnancům za účelem ovlivnění jejich pracovních postojů a chování. Externalizované znalosti jsou dostupné ostatním pracovníkům, kteří se s externalizovanou znalostí seznámí, srovnají ji se svými stávajícími znalostmi a začlení ji do svého „portfolia“ znalostí. Životní cyklus znalosti tak dále pokračuje.

5 Závěr

I přes tisíce úspěšných aplikací Systémové dynamiky ve světě (desítky v ČR), v manažerské praxi aplikace Systémové dynamiky k modelování problémů a tím pochopení struktur systémů nejsou obvyklé. Vedení hospodářské organizace si málokdy uvědomuje, že veškeré dynamické chování je důsledkem struktury systému a že prostřednictvím modelování je možné efektivním způsobem komunikovat preventivní a nápravná opatření. Model typicky nutí oddělení ke spolupráci. Management s ním pracuje, dává důraz na komplexní informace, využití systémových informací managementem vede k tomuto i podřízené. Nastupuje týmová práce, schůze, týmové učení, školení. Ideálním výsledkem je sdílený mentální model.

Takový model není jen formalizací firemních znalostí, ale i představ. Článek ukázal, že systémový model může sloužit k pochopení fungování systému a plnit úlohu komunikační podpory sdílené vize; být právě tou bází společných znalostí, na základě které lze lépe komunikovat a pozměnit firemní kulturu. Upozornil na způsob nápravy idiosynkratického modelu, jež je součástí aspektů manažerské komunikace. To je významné, protože kvalita komunikace jako kontinuálního dvousměrného procesu výměny informací uvnitř českých společností je mnohdy nedostatečná.

Literatura

POTUŽÁKOVÁ, Z., MILDEOVÁ, S. Systémový přístup ke konceptu flexicity. *Politická ekonomie*, roč. 59, č. 2, 2011, s. 224-241.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.

¹⁸ NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.

¹⁹ PAVLÍČEK, A. The Challenges of Tacit Knowledge Sharing in a Wiki System. In: IDIMT-2009 System and Humans – A Complex Relationship. Linz : Trauner Verlag universitat, 2009, s. 391-398.

- DONNELLY, J. H. Jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada, 1997.
- DOUCEK, P., MARYŠKA, M., NOVOTNÝ, O. Analýza souladu obsahu ICT studijních oborů s požadavky praxe v České republice. *E+M. Ekonomie a Management*, roč. 16, č. 3, 2013, s. 148-161.
- MOLNÁR, Z., STŘELKA, J. Competitive Intelligence v malých a středních podnicích. *E+M. Ekonomie a Management*, roč. 15, č. 3, 2012, s. 156-169.
- JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada, 2010.
- MILDEOVÁ, S. *Mind Map: from Education to ICT Practice*. In: Efficiency and Responsibility in Education (ERiE) [CD]. Praha: Czech University of Life Sciences Prague, 2014, s. 449–455.
- STERMAN, J. *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2000.
- LIU, D., ANTHONY, N. M. *Dynamical systems with saturation nonlinearities: analysis and design*. New York: Springer-Verlag, 1994.
- MEADOWS, D. H., WRIGHT, D. *Thinking in systems: a primer*. White River Junction: Chelsea Green Pub., 2008.
- MÁDR, M., ŠAUER, P., LISA, A. Environmental Kuznets curve modelling with time series of incomparable product data: application to the air pollution in Czech Republic. *Actual Problems of Economics. Aktualni Problemi Ekonomiki*, roč. 153, č. 3, 2014, s. 535-541.
- MILKOVÁ, E., SLABÝ, A. Graph algorithms in mutual contexts. In: *7th WSEAS International Conferences on Applied Computer & Applied Computational Science (ACACOS '08)*, Athens: WSEAS Press, s. 721-726.
- BALOGH, Z. TURCANI, M. *Possibilities of Modelling Web-Based Education Using IF-THEN Rules and Fuzzy Petri Nets in LMS*. In: *Informatics Engineering and Information Science (ICIEIS 2011)*, Communications in Computer and Information Science, Vol. 251, 2011, s. 93-106.
- FORRESTER, J. W. *Industrial Dynamics*. Portland: Productivity Press, 1961.
- VORÁČEK, J., ČERNOHORSKÝ, P. *Organizační učení a znalosti pohledem managementu*. In: *Znalosti pro tržní praxi 2012*. Olomouc: Societas Scientiarum Olomucensis II, 2012, s. 416-425.
- MILDEOVÁ, S., KALINA, J. *Stok and flow models for system's understanding*. In: *Efficiency and Responsibility in Education*. Praha: Czech University of Life Sciences in Prague, 2013, s. 427-433.
- SENGE, P. *The Fifth Discipline*. New York, NY: Currency Doubleday, 1990.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press, 2005.
- DALIHOD, M. *Využití modelů Systémové dynamiky při řešení vybraných problémů manažerské komunikace*. In: *Sborník prací vědeckého semináře doktorského studia FIS VŠE* [CD]. Praha: Oeconomica, 2014, s. 7-15.

PAVLÍČEK, A. *The Challenges of Tacit Knowledge Sharing in a Wiki System*. In: IDIMT-2009 System and Humans – A Complex Relationship. Linz: Trauner Verlag Universitat, 2009, s. 391-398.

Kontakt:

Ing. Martin Dalihod
Katedra systémové analýzy, Fakulta informatiky a statistiky, Vysoká škola ekonomická v Praze
W. Churchilla 4
130 67 Praha 3
Česká republika
E-mail: mdalihod@gmail.com

Doc. Ing. Stanislava Mildeová, CSc.
Katedra systémové analýzy, Fakulta informatiky a statistiky, Vysoká škola ekonomická v Praze
W. Churchilla 4,
130 67 Praha 3
Česká republika
E-mail: mildeova@vse.cz

Krátká informace o autorech:

Ing. Martin Dalihod je doktorand oboru Aplikovaná informatika na Katedře systémové analýzy Fakulty informatiky a statistiky; pracovně dále působí jako Variant configuration Specialist ve společnosti Carrier Refrigeration Operation ČR s. r. o. Vědecky se zaměřuje na aplikace systémového myšlení a Systémově dynamických modelů v informatické praxi.

Doc. Ing. Stanislava Mildeová, CSc. působí jako docent na Katedře systémové analýzy Fakulty informatiky a statistiky, VŠE v Praze. Odborně se zaměřuje na aplikovanou informatiku a na systémovou vědu, především na Systémovou dynamiku; profiluje se také v oblasti informační podpory ochrany životního prostředí.

KONTROLING V MANAŽMENTE ĽUDSKÝCH ZDROJOV INŠTITÚCIE

CONTROLLING IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF INSTITUTION

Zoltán ŠEBEN

Ekonomická fakulta Univerzity J. Selyeho

Anotácia: *Kontroľingové činnosti sa v dnešnej dobe diverzifikujú aj do špecifických oblastí akou je manažment ľudských zdrojov. Je veľmi dôležité aby relevantné osoby disponovali adekvátnymi kontroľingovými nástrojmi pri výbere pracovnej sily ako aj hodnotení jej pracovných výsledkov. V teórii sú definované rôzne ukazovatele, indexy a modely, ktoré zahŕňajú škálu determinantov napomáhajúcich pri rozhodovaní. Model kompetenčného profilu uchádzača, index kvality zamestnancov, alebo objektívne a subjektívne ukazovatele úrovne sú v príspevku diskutované. Cieľom príspevku je skúmať uplatniteľnosť vybraných nástrojov kontroľingu v segmente ľudských zdrojov. Využitie sú metódy analýzy a pozorovania. Záverom príspevku sú spracované konzekvencie o pozitívach a nedostatkoch v uplatniteľnosti nástrojov.*

Abstract: *Controlling activities are nowadays also diversified into specific areas such as the human resource management. It is very important that the relevant persons have adequate controlling tools in the selection of workforce as well as in evaluation of its working results. In the theory are defined several indicators, indices and models, which include a range of determinants to help in decision making. Model of competency profile for an applicant, the staff quality index, or the objective and subjective indicators of the level are discussed in the paper. The aim of the paper is to examine the applicability of selected controlling tools in the human resources field. The analysis method and observation method are used. Finally, the consequences about positives and disadvantages in the application of the instruments are processed in the paper.*

Kľúčové slová: *kontroľing, kontroľingové nástroje, ľudské zdroje, hodnotenie výsledkov*

Keywords: *controlling, controlling tools, human resources, evaluation of the results*

1 Úvod

Kontroľing sa v dnešnej dobe prelína do mnohých oblastí hospodárskeho života a je neoddeliteľnou súčasťou činností pri ktorých je nutné hodnotiť efektívnosť vynaložených prostriedkov. Horváth & Partners (2009) chápu kontroľing ako integrálnu súčasť úsilia spoločnosti dosiahnuť vytýčené ciele za pomoci komplexného nástroja podporujúceho riadenie, ktorý sa zakladá na plánovaní, kontrole a systematickom zabezpečovaní informácií.¹ V odbornej literatúre sa stretávame s viacerými definíciami kontroľingu, vzhľadom k tomu, že sa udomácňuje aj vo verejnej správe, zdravotníctve, poisťovníctve, či bankovníctve, jednotlivé špecifiká sektorov sa dostávajú aj do týchto definícií.² Popri pojme kontroľing sa identifikuje aj pojem kontroler, ktorý označuje osobu (osoby) vykonávajúce kontroľingové činnosti.³ Základným predpokladom úspešnej a plodnej práce kontrolera je schopnosť adekvátneho využívania vhodných kontroľingových nástrojov. Tieto musia byť k dispozícii kontrolera a on sa musí snažiť o neustále vzdelávanie sa v tejto oblasti, nakoľko nástroje nie sú stále a vznikajú nové.

2 Model kompetenčného profilu, objektívne a subjektívne ukazovatele úrovne

Prvým nástrojom, ktorý budeme v príspevku diskutovať je model kompetenčného profilu uchádzača. Je to základný tabuľkový model, ktorý vychádza z predpokladu, že z hľadiska obsadzovania voľnej pozície sú na jednej strane nároky zamestnávateľa a na strane druhej kompetencie uchádzačov tieto nároky do určitej miery spĺňať. Očakávania zamestnávateľov môžeme skúmať prostredníctvom zverejnených pracovných ponúk, na Slovensku je štandardným portálom s voľnými pozíciami portál profesia.sk. Navštívením tohto portálu môžeme skúmať aktuálne pracovné pozície v oblasti kontroľingu. Aby sme vedeli adekvátne nadefinovať determinanty vstupujúce do hodnotenia, vyberáme zverejnené požiadavky pre kontrolerov: vysokoškolské vzdelanie II. stupňa s ekonomickým zameraním, aktívna znalosť anglického jazyka, pokročilá znalosť podvojného účtovníctva, expertná znalosť programu Microsoft Excel, schopnosť analyticky myslieť a prevziať zodpovednosť, byť flexibilný a iniciatívny, mať všeobecný ekonomický prehľad, byť precízny a otvorený voči zmenám.⁴ To sú štandardné požiadavky opakujúce sa vo zverejnených pracovných ponukách, preto je ich zahrnutie medzi determinanty kompetenčného profilu žiaduce.

¹ HORVÁTH & PARTNERS. *Controlling. Út egy hatékony controllingrendszerhez*. 2009.

² MÖHLENBRUCH, D., MEIER, C. *Komponenten eines integrierten Controlling-Systems im Einzelhandel*. 1998.

³ KOSMIDER, A. *Controlling im Mittelstand*. 1994.

⁴ Portál voľných pracovných ponúk. 2014 [online]. Dostupné z: <http://www.profesia.sk/praca/controller/>.

Tabuľka 1: Kvantitatívne určenie kompetenčného profilu

PROFIL	Hodnotená osoba	Výsledok očakávaného a reálneho hodnotenia			
		Body (bez váh)		Hodnotenie (vážené)	
	Zamestnávateľom stanovené váhy	Zamestnávateľom očakávané	Reálne záujemcu	Očakávané	Reálne
Získané vysokoškolské vzdelanie	6%	3	5	0,18	0,30
Znalosť anglického jazyka	4%	2	3	0,08	0,12
Balík Office	4%	4	5	0,16	0,20
Disponovanie certifikátom Slovenské komory certifikovaných účtovníkov	3%	4	4	0,12	0,12
Odborné vedomosti	17%	13	15	0,54	0,74
Riadiaca prax	6%	5	1	0,30	0,06
Prax získaná vo výrobnjej sfére	5%	3	5	0,15	0,25
Komunikácia s kolegami	8%	3	5	0,24	0,40
Regionálny prehľad	2%	4	4	0,08	0,08
Skúsenosti	21%	15	15	0,77	0,79
Trpezlivosť/tolerancia	7%	5	3	0,35	0,21
Vystupovanie	5%	3	2	0,15	0,10
Zohľadnenie iných názorov/stanovísk	5%	5	3	0,25	0,15
Rozhodovacia schopnosť	6%	2	4	0,12	0,24
Sociálna kompetencia	23%	15	12	0,87	0,70
Individuálna práca	2%	4	5	0,08	0,10
Analytické myslenie	6%	4	5	0,24	0,30
Delegovanie zodpovednosti	5%	4	2	0,20	0,10
Flexibilita	7%	5	1	0,35	0,07
Vôľa/ochota	20%	17	13	0,87	0,57
Znalosť IT riešení	5%	4	4	0,20	0,20
Používanie Intranetu / Internetu	5%	3	3	0,15	0,15
Otvorenosť pre účasť na online zasadnutiach	3%	5	1	0,15	0,03
Prehľad v novinkách komunikačného prostredia	6%	4	2	0,24	0,12
Infraštruktúra	19%	16	10	0,74	0,50
Spolu	100%	76	65	3,79	3,30

Zdroj: Controllingový portál, www.controllingportal.hu, upravené autorom

V ďalšom kroku zamestnávateľ stanoví váhy pre jednotlivé determinanty tak aby bol súčet váh rovný 100 percentám. Rovnako určí zamestnávateľ očakávané body pre všetky determinanty a to na bodovej stupnici jedna až päť (bodová hodnota jeden je najmenej a bodová hodnota päť je najviac na stupnici dôležitosti). Takto preddefinovanú tabuľku následne vyplníme bodmi pridelenými podľa daného uchádzača tiež na rovnakej bodovej stupnici jedna až päť. Tieto sú pridelené subjektívne výsledkom testovania na mieste (napr. testovanie práce s programom Excel pomocou zadaných úloh) ako aj objektívne – preukázaním znalostí uchádzača pomocou osvedčení, certifikátov, diplomov, ktoré sú výsledkom aktivizácie mimo pracovného pohovoru. Takýmto príkladom je univerzitný diplom, alebo diplom o odbornej štátnej skúške z cudzieho jazyka. V tabuľke 1 je zamestnávateľom očakávaná znalosť anglického jazyka 2, ak si to pretransformujeme na hodnotenie uvedené na diplome, potom by tam mal mať uchádzač aspoň známku D na stupnici A,B,C,D,E (E je najnižšia úspešná známka aplikovaná v kreditovom systéme štúdia na Slovensku). V poslednom kroku vypočítame výsledky očakávaného a reálneho váženého hodnotenia ako súčin bodov a zamestnávateľom stanovených váh. Výsledkom tabuľky je stanovený kompetenčný profil, ktorý je v tomto prípade rovný 87 % (počítaný ako 3,30/3,79). Aby bolo subjektívne a objektívne hodnotenie v kompetenčnom profile vyvážené je potrebné dokladovať viacej dôkazov o úspešnej aktivizácii sa doposiaľ. Pri práci s kompetenčným profilom na seminárnych hodinách kontrolingu majú za úlohu študenti preukázať svoje doterajšie úspechy, ktoré môžu mať súvis s determinantmi v tabuľke č. 1. Veľmi dobrým príkladom je účasť študentov v medzinárodnom programe riešenia prípadových štúdií koordinovaného Univerzitou Greensboro v Amerike (gestorom za Ekonomickú fakultu UJS je prof. Dr. József Poór, CSc., aktívny člen Katedry Manažmentu). Študenti sa zapájajú do riešenia prípadových štúdií a úloh, ktoré sú bodovo vyhodnocované. Samozrejme môžu nastať prípady, ak je hodnotiacia stupnica nie päťstupňová (akú využívame v tabuľke kompetenčného profilu), ale napríklad trojstupňová (výborne, priemerne a dostatočne), alebo určená bodovo od nula do sto. Aby sme mohli takýto výsledok zosynchronizovať s tabuľkou kompetenčného profilu, najprv ho musíme pretransformovať na päťstupňovú škálu pomocou transformačnej formuly. Táto má nasledovný tvar:⁵

$$\text{Číslo} \times \left(\frac{\text{študent} - \text{MIN}}{\text{MAX} - \text{MIN}} \right) + 1 \quad \text{-----} \rightarrow \quad 4 \times \left(\frac{\text{študent} - \text{MIN}}{\text{MAX} - \text{MIN}} \right) + 1$$

Hodnotu poľa Číslo určíme ako rozdiel rozsahu želanej stupnice a čísla jeden, ktoré je na konci vzorca. Naša želaná stupnica má rozsah päť, odpočítame jeden a dostávame výsledok štyri. Medzi zátvorkami už pracujeme so skutočnými bodovými hodnotami, ktoré študenti získali pri vyhodnotení vyriešených prípadoviek. Pole Študent determinuje počet bodov skúšaného študenta, pole Minimum určuje najnižší získaný počet bodov pre vyhodnotené prípadové štúdie, pole Maximum zas najvyšší počet bodov. Ak by bolo na škále nula až sto bodov hodnotených napríklad päť študentov nasledovnými bodmi (68, 51, 72, 97, **88**) a náš respondent by mal 88 bodov, potom je výsledok transformačnej formuly:

$$4 \times \left(\frac{88 - 51}{97 - 51} \right) + 1 = \boxed{4,217} \text{ čo je už výsledok prepočítaný na stupnicu jeden až päť.}$$

Týmto výsledkom respondent aj objektívne preukázal to, že je schopný naplniť očakávania zamestnávateľa v determinante Individuálna práca (v tabuľke kompetenčného profilu je očakávanie zamestnávateľa aspoň 4).

3 Index kvality zamestnancov

V ďalšej časti príspevku sa budeme zaoberať indexom kvality zamestnancov. Je súčasťou širokého spektra kritérií hodnotenia uplatňovaných akreditačnou komisiou Slovenskej republiky v procese aktuálnej akreditácie vysokých škôl. Nakoľko sa akreditačný proces systematicky po

⁵ World Economic Forum, 2009. The Travel & Tourism Competitiveness Report, upravené autorom

niekoľkoročnom období nanovo vykonáva, je pre akademických zamestnancov podstatné, aby sa s takýmto hodnotením ich pracovných výsledkov seriózne zoznámili. Okrem toho môže byť index kvality aplikovaný aj pri polročných a ročných vyhodnoteniach vedeckých výsledkov práce zamestnancov od ktorých sa často odvíjajú aj prémie. Kvalita akademických zamestnancov ako determinant pre oblasť Ekonomia a manažment má váhu 3/6 v balíčku atribútu prostredia, ktorý je podľa kritérií akreditačnej komisie chápaný ako súhrn komponentov, ktoré charakterizujú kvalitu ľudského potenciálu fakulty, výskumnú infraštruktúru, úspešnosť v grantových súťažiach, výsledky vedeckej práce zamestnancov a doktorandov fakulty.⁶ Popri balíku atribútu prostredia sú ešte hodnotenými balíkmi atribút výstupov (zameraný na publikačnú činnosť zamestnancov) a atribút ocenenia (viac na akredkom.sk). V definícii pre kvalitu zamestnancov sa nachádzajú domáce a zahraničné patenty, realizované patenty, unikátne technické diela, nové technológie, pozoruhodné výkony, publikácie akademických zamestnancov za celé obdobie ich činnosti citované najmenej 50-krát, unikátne vedecké výsledky súvisiace s kultúrnym dedičstvom Slovenska a ďalšie mimoriadne počiny, ktoré preukazujú, že na fakulte aktívne pôsobia osobnosti medzinárodného významu vo vedeckej, resp. umeleckej práci. Podľa zákona č. 435/2001 Z. z. o patentoch, dodatkových ochranných osvedčeniach a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov sa patenty udeľujú na vynálezy, ktoré sú nové, zahŕňajú vynálezcovskú činnosť a sú priemyselne využiteľné a to po vykonaní formálno-právneho a vecného prieskumu.⁷ V podmienkach Slovenska prijíma žiadosti o udelenie patentu Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky.⁸ Na základe výročnej správy za rok 2013 bolo v úrade priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky počas roka 2013 podaných spolu 210 patentových prihlášok, z toho 184 podaných domácimi a 26 zahraničnými prihlasovateľmi. Najviac prihlášok bolo z oblastí: elektrotechnika, doprava, doprava materiálov a skladovanie, hodinárstvo, regulácia, kontrolné a signalizačné zariadenia. Udelených patentov bolo 55%.⁹ Na základe týchto čísiel je pochopiteľné, že by akreditačná komisia rada videla v podmienkach Slovenska omnoho vyšší počet patentov. Unikátne technické diela, nové technológie, pozoruhodné výkony a unikátne vedecké výsledky súvisiace s kultúrnym dedičstvom, tak to sú pojmy, pri ktorých by sme uvítali presnejšiu kvalitatívnu/kvantitatívnu špecifikáciu a stanovenie mantinelov. Publikácie, ktoré sú citované aspoň 50-krát jednoznačne preukazujú vysokú vedeckú hodnotu.

4 Záver

V príspevku sme sa venovali vybraným nástrojom, ktoré môžu byť uplatniteľné pre kontroling v manažmente ľudských zdrojov inštitúcie. Využili sme metódy analýzy pre jednotlivé sekundárne dáta ako aj metódu pozorovania na získanie primárnych informácií využiteľných pri spracovaní problematiky. Pozorovanie bolo uskutočnené priamo na pracovisku počas seminárnych hodín kontrolingu a počas katedrálnych zasadnutí, kde bolo jedným z bodov programu aj hodnotenie výkonnosti zamestnancov. Záverom konštatujeme, že je potrebné presne a jasne vymedziť podstatu jednotlivých determinantov pri výbere pracovnej sily a hodnotení jej výsledkov. Dostupnosť nástroja a presné chápanie jeho podstaty a použiteľnosti je pozitívom a podmienkou plodnej práce kontrolera.

⁶ Akreditačná komisia, 2014. Dostupné z: <http://www.minedu.sk/kriteria-pouzivane-pri-vyjadrovaní-sa-akreditačnej-komisie/>.

⁷ Zákon č. 435/2001 Z.z. o patentoch, dodatkových ochranných osvedčeniach a o zmene a doplnení niektorých zákonov (patentový zákon) v znení neskorších predpisov.

⁸ Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky, 2014. Oficiálna webová stránka.

⁹ Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky. Výročná správa 2013.

Literatúra

HORVÁTH, I., PARTNERS. *CONTROLLING: Út egy hatékony controllingrendszerhez*. Budapest: Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft, 2009. ISBN 978 963 224 940 7.

MÖHLENBRUCH, D., MEIER, C. Komponenten eines integrierten Controlling-Systems im Einzelhandel. *Controlling*, roč. 10, č. 2, 1998.

KOSMIDER, A. *Controlling im Mittelstand*. 2. Aufl., Stuttgart, 1994.

Portál voľných pracovných ponúk. Aktuálne ponuky práce [online]. cit. 2014-07-18. Dostupné z: <http://www.profesia.sk/praca/controller/>.

Kontrolingový portál. Kompetenčný profil [online]. cit. 2012-02-01. Dostupné z: www.controllingportal.hu.

World Economic Forum. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009 [online]. cit. 2010-02-15. Dostupné z: <http://www.weforum.org/documents/TTCR09/index.html>. ISBN 978-92-95044-18-0.

Akreditačná komisia. Kritériá na hodnotenie úrovne výskumnej, vývojovej, umeleckej a ďalšej tvorivej činnosti v rámci komplexnej akreditácie činností vysokej školy [online]. cit. 2014-07-21. Dostupné z: <http://www.minedu.sk/kriteria-pouzivane-pri-vyjadrovaní-sa-akreditacnej-komisie/>.

Zákon č. 435/2001 Z.z. o patentoch, dodatkových ochranných osvedčeniach a o zmene a doplnení niektorých zákonov (patentový zákon) v znení neskorších predpisov.

Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky. Oficiálna webová stránka [online]. cit. 2014-07-21. Dostupné z: <http://www.indprop.gov.sk/>.

Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky. Výročná správa 2013 [online]. cit. 2014-07-21. Dostupné z: http://www.indprop.gov.sk/swift_data/source/dokumenty_na_stiahnutie/vyročne_spravy/AnnualReport_2013.pdf.

Kontakt:

Ing. Zoltán Šeben, Ph.D.
Katedra Manažmentu, Ekonomická fakulta Univerzity J. Selyeho
Bratislavská cesta 3322
945 01 Komárno
Slovenská republika
E-mail: sebenz@ujss.sk
www.selyeuni.sk

Krátka informácia o autorovi:

Autor je vedúcim Katedry Manažmentu Ekonomickej fakulty UJS a členom Rady vysokých škôl Slovenskej republiky. Publikačne tvorí v oblastiach manažmentu a controllingu, ktoré zároveň vyučuje aj ako ťažiskové predmety (Finančný manažment, controlling). Autor sa ďalej aktivizuje ako zodpovedný redaktor online recenzovaného časopisu Selye e-studies.

KVALITA PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

QUALITY BUSINESS ENVIRONMENT IN THE SLOVAKIA

Katarína KRÁĽOVÁ, Jana SOCHULÁKOVÁ

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov TnU AD v Trenčíne

Anotácia: *Priaznivé a kvalitné podnikateľské prostredie je základným predpokladom rastu každej ekonomiky. Cieľom nášho príspevku je uskutočniť analýzu súčasného stavu makroekonomického i legislatívneho rámca pre podnikanie v SR, administratívneho a finančného zaťaženia podnikateľských subjektov, infraštruktúry a zásahov do slobody podnikania, aby sme mohli vyhodnotiť kvalitu podnikateľského prostredia SR. Výsledkom analýzy bude vyhodnotenie kvality súčasného stavu podnikateľského prostredia, ktoré môže slúžiť ako základ pre prijímanie opatrení pre odstraňovanie bariér podnikania v SR.*

Abstract: *Quality and favourable business environment is a prerequisite for growth of any economy. The objective of this article is to analysis the current state of macroeconomic and legislative framework for business in the Slovakia, administrative and financial burden on business, infrastructure and interference with the freedom of business that we can evaluate the quality of the business environment in the Slovakia. The result of the analysis will evaluate the quality of the current state of the business environment, which can serve as a basis for taking action to elimination of barriers to business in the Slovakia.*

Kľúčové slová: *podnikateľské prostredie, legislatíva, administratívne zaťaženie, finančné zaťaženie, bariéry podnikania*

Keywords: *business environment, legislation, administrative burden, financial burden, barriers to business*

1 Úvod

Kvalitné podnikateľské prostredie predstavuje v súčasnej dobe základný predpoklad dlhodobej konkurencieschopnosti krajiny a rastu každej trhovej ekonomiky. Priaznivé podnikateľské prostredie vytvára podmienky pre dlhodobo udržateľný ekonomický rast, ktorý je hlavným

predpokladom dlhodobého rozvoja podnikateľských aktivít, zvyšovania výkonnosti hospodárstva a tým aj životnej úrovne obyvateľstva. Preto sme sa rozhodli, že cieľom predkladaného príspevku bude popisne charakterizovať podnikateľské prostredie, vyhodnotiť kvalitu podnikateľského prostredia prostredníctvom vybraných indexov a čiastočne špecifikovať prekážky a limity, ktoré bránia podnikateľským subjektom v podnikateľských aktivitách a ich ďalšom napredovaní.

2 Podnikateľské prostredie

Podnik nie je izolovaný, ale je umiestnený v určitom konkrétnom a reálnom prostredí. Toto prostredie významne ovplyvňuje správanie sa podnikateľského subjektu a je v podstate záväzným vstupom pre podnik pri jeho plánovaní a tvorbe podnikovej stratégie. Každý podnikateľský subjekt si uvedomuje, že prostredie je nezávislé od podniku a podnik ho môže len veľmi ťažko ovplyvniť. Vplyv vonkajšieho prostredia je na podnik veľmi silný a môže podnikateľské aktivity ovplyvňovať buď pozitívne alebo negatívne. V súčasnosti si musíme uvedomiť, že pod vplyvom globalizačných trendov sa podnikateľské prostredie výrazne zmenilo a to tak, že okolie podniku môžeme rozčleniť na priame (národné) okolie podniku a nepriame (svetové) okolie podniku. Svetové okolie podniku v súčasnej dobe predstavuje pre podniky sídliace na území Slovenskej republiky celá Európska únia, a prakticky i celý svet.¹ Pri analyzovaní vplyvu podnikateľského prostredia môžeme vychádzať z nasledujúcej štruktúry podnikateľského prostredia, ktorá má tri úrovne:

- Makroprostredie (globálne prostredie)
- Mikroprostredie (firmy a jednotlivci, s ktorými je podnik v interakcii, a ktoré priamo vplyvajú na aktivity podniku)
- Vnútorne prostredie (procesy vo vnútri podniku).²

Treba si uvedomiť, že jednotlivé prvky podnikateľského prostredia výraznou mierou formuje štát prostredníctvom hospodárskej politiky. Preto význam štátu pri formovaní podnikateľského prostredia je nezanedbateľný. To znamená, že štát by mal vytvárať stabilné podmienky na realizáciu podnikateľských aktivít v dlhodobom časovom horizonte, čiže postupne budovať priaznivé, kvalitné podnikateľské prostredie, ktoré nebude vytvárať prekážky v podnikaní. Tu by sme sa mohli pozastaviť nad pojmom priaznivé alebo dobré, kvalitné podnikateľské prostredie:“ Čo je to dobré, kvalitné podnikateľské prostredie?“ Často totiž rôzni jednotlivci, ktorí tento pojem používajú, majú na mysli niečo úplne iné. Pre jedných je podnikateľské prostredie dobré a kvalitné vtedy, ak je dobré pre nich, pre ich firmu, či pre ich odvetvie. A často sa tomu snažia napomôcť prostredníctvom vládou a parlamentom schválených privilégií, výnimiek, zvýhodnení a pod. Takto chápanú kvalitu podnikateľského prostredia však v žiadnom prípade nemožno považovať za dobrú. Podnikateľské prostredie je v tomto prípade deformovaná selektívnou politikou zvýhodňovania, ktorá poskytuje konkurenčnú výhodu vybraným subjektom či odvetviám, čo sa deje na úkor všetkých ostatných, ktorí sú znevýhodnení. Kvalitné podnikateľské prostredie je teda prostredie, ktoré vytvára rovnako priaznivé podmienky pre všetkých zúčastnených, bez ohľadu na to odkiaľ pochádzajú, akú majú právnu formu, veľkosť atď.

3 Meranie kvality podnikateľského prostredia

Pri meraní kvality podnikateľského prostredia sa používajú rôzne indexy. Indexy, na základe ktorých môžeme vyhodnotiť kvalitu podnikateľského prostredia, majú rôznu konštrukciu, využívajú rôzne údaje, rôzne zdroje údajov a rôzne premenné veličiny. Môžeme ich deliť na základe viacerých

¹ KUPKOVIČ, M. et al. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint vfra, 2003. ISBN 80-88848-71-7.

² JURÍČKOVÁ, V. et al. *Podnikateľské prostredie a firemné stratégie*. Bratislava: Ekonomický ústav SAV, 2006. ISBN 80-7144-154-6.

kritérií, ako napríklad podľa druhov, objektivity hodnotiacich subjektov a podobne. Index, ktorý si na hodnotenie kvality podnikateľského prostredia zvolíme môže byť napr.:

- *unikátny* – údaje sa nadobudnú nezvyčajným prieskumom a sledujú iba vopred zvolený účel,
- *kompozitný* – sa odvodí od viacerých, už jestvujúcich prieskumov a ukazovateľov

Jednotlivé indexy sa od seba líšia tiež predmetom ich merania. Predmetom merania každého indexu je (čo má presne merať) prostredníctvom zvolenej premennej veličiny zmerať kvalitu podnikateľského prostredia. Na meranie kvality podnikateľského prostredia sa môžu využiť nasledujúce indexy:

- Index vnímania korupcie (CPI – Corruption Perception Index)
- Index globálnej konkurencieschopnosti, hodnotí svetové ekonomické fórum
- Index podnikateľského prostredia (IPP)
- Správa Doing Business, vykonávaná svetovou bankou
- Agregátne indikátory správy (AGI – Aggregate Governance Indicators)
- Index neprehľadnosti (OI – Opacity Index)
- Index zajatia štátu (CI – Capture Index)
- Index rizika správy akciových spoločností (CGR – Corporate Governance Risk Index)

Pre vyhodnotenie kvality podnikateľského prostredia SR sme si vybrali Index vnímania korupcie, Index podnikateľského prostredia, Index globálnej konkurencieschopnosti a Správu Doing Business.

3.1 Index vnímania korupcie

Index vnímania korupcie slúži ako pripomienka toho, že zneužitie moci, či úplatkárstvo je naďalej problémom väčšieho počtu krajín vo svete. Miera vnímania korupcie zatrieduje krajiny a územia, podľa toho, ako skorumpovaný je jeho verejný sektor. Transparency International hodnotí korupciu vo verejnom sektore na základe stupnice od 0 (vysoká miera korupcie) po 100 (tzv. „čistá krajina“), kde 0 znamená, že krajina je vnímaná ako veľmi skorumpovaná a 100 znamená, že je vnímaná ako veľmi čistá. Index vnímania korupcie v roku 2013 zahŕňa 177 krajín a teritórií.

Z nasledujúcej tabuľky 1 možno vyčítať, že podľa najnovšieho hodnotenia korupcie vydaného Transparency International skončila SR v roku 2013 z pomedzi 177 hodnotených krajín na 61. mieste. Toto umiestnenie je piatym najhorším z pomedzi krajín Európskej únie. Horšie skončili už iba Taliansko, Rumunsko, Grécko a napokon Bulharsko. Z pomedzi krajín V4 skončila Slovenská republika z pohľadu vnímania korupcie na poslednom mieste. V svetovom rebríčku sa na prvých priečkach objavili krajiny ako Dánsko, ktoré skončilo na mieste prvom, hneď po ňom sa umiestnil Nový Zéland, Švédsko a nakoniec Fínsko a Nórsko. Tieto krajiny sú považované za krajiny s najnižšou mierou korupcie.

Umiestnenie SR na chvoste či už krajín V4, alebo jeho umiestnením medzi poslednými krajinami EÚ vytvára tlak na vládu, aby problém korupcie nebrala na ľahkú váhu a považovala ho za významný faktor pri tvorbe úspešného a kvalitného podnikateľského prostredia. Podnikatelia v SR vnímajú problém korupcie ako veľmi vážny. Kým v roku 2006 v prieskume PAS (Podnikateľská aliancia Slovenska) označili korupciu ako štvrtú najväčšiu bariéru podnikania na Slovensku, o štyri roky neskôr sa korupcia dostala na úplný vrchol rebríčka a tam pretrváva až do dnes. Problém vysokej miery korupcie v SR nespočíva v nedostatočnej legislatíve, pretože z formálneho hľadiska má Slovensko protikorupčné zákony a kontrolné mechanizmy na úrovni európskych štandardov, ale značne zaostáva v ich praktickej aplikácii.

Tabuľka 1: Index vnímania korupcie 2013

EÚ 27	Krajina	Poradie zo 177 hodnotených krajín	Poradie v rámci EÚ	Skóre CPI
1	Dánsko	1	1	91
2	Fínsko	3	2	89
3	Švédsko	3	3	89
4	Holandsko	8	4	83
5	Luxembursko	11	5	80
6	Nemecko	12	6	78
7	Spojené kráľovstvo	14	7	76
8	Belgicko	15	8	75
9	Írsko	21	9	72
10	Francúzsko	22	10	71
11	Rakúsko	26	11	69
12	Estónsko	28	12	68
13	Cyprus	31	13	63
14	Portugalsko	33	14	62
15	Poľsko	38	15	60
16	Španielsko	40	16	59
17	Slovinsko	43	17	57
18	Litva	43	18	57
19	Malta	45	19	56
20	Maďarsko	47	20	54
21	Lotyšsko	49	21	53
22	Česká republika	57	22	48
23	Slovensko	61	23	47
24	Taliansko	69	24	43
25	Rumunsko	69	25	43
26	Bulharsko	77	26	41
27	Grécko	80	27	40

Zdroj: vlastné spracovanie na základe <http://www.transparency.org/cpi2013/results>

3.2 Index globálnej konkurencieschopnosti

Správa o globálnej konkurencieschopnosti 2013-2014 posudzuje konkurencieschopnosť 148 krajín, ktorá poskytuje pohľad na rast ich produktivity a prosperity. Index globálnej konkurencieschopnosti je najkomplexnejším posúdením národnej konkurencieschopnosti a každoročne ju analyzuje a hodnotí Svetové ekonomické fórum. Svetové ekonomické fórum hodnotí konkurencieschopnosť na základe dostupných štatistických dát z celosvetového Prieskumu názorov riadiacich pracovníkov. V nasledujúcej tabuľke (tabuľka 2) môžeme vidieť umiestnenia jednotlivých krajín EÚ 27 z hľadiska GCI v rokoch 2013 a 2014 a skóre, ktoré im bolo v roku 2013 priradené (hodnoty od 1 – veľmi nízka konkurencieschopnosť po 7 – maximálna konkurencieschopnosť), ako i zmenu umiestnenia krajiny v roku 2013 oproti predchádzajúcemu, čiže oproti roku 2012.

Z tabuľky 2 vieme vyčítať, že z pomedzi krajín EÚ 27 sa na najlepšej priečke umiestnilo Fínsko, z celkového počtu analyzovaných krajín obsadilo 3. miesto. Nasledovalo Nemecko a na treťom mieste skončilo Švédsko. Poslednou krajinou z pomedzi krajín EÚ je Grécko, ktoré sa v celkovom rebríčku umiestnilo na 91. mieste. Svetové prvenstvo patrí už po štvrtý rok Švajčiarsku. Na základe správy, ktorú zverejnilo Svetové ekonomické fórum môžeme zhodnotiť, že z pomedzi zúčastnených 148 krajín sveta sa Slovensko umiestnilo na 78. priečke.

Tabuľka 2: Index globálnej konkurencieschopnosti 2013-2014

EÚ 27	Krajina	Poradie zo 148 hodnotených krajín 2013-2014	Skóre (1-7)	Poradie v rámci EÚ	Poradie zo 148 hodnotených krajín 2012-2013
1	Dánsko	15	5,18	6	12
2	Fínsko	3	5,54	1	3
3	Švédsko	6	5,48	3	4
4	Holandsko	8	5,42	4	5
5	Luxembursko	22	5,09	9	22
6	Nemecko	4	5,51	2	6
7	Spojené kráľovstvo	10	5,37	5	8
8	Belgicko	17	5,13	8	17
9	Írsko	28	4,92	11	27
10	Francúzsko	23	5,05	10	21
11	Rakúsko	16	5,15	7	16
12	Estónsko	32	4,65	12	34
13	Cyprus	58	4,30	22	58
14	Portugalsko	51	4,40	19	49
15	Poľsko	42	4,46	15	41
16	Španielsko	35	4,57	13	36
17	Slovinsko	62	4,25	23	56
18	Litva	48	4,41	17	45
19	Malta	41	4,50	14	47
20	Maďarsko	63	4,25	24	60
21	Lotyšsko	52	4,40	20	55
22	Česká republika	46	4,43	16	39
23	Slovensko	78	4,10	26	71
24	Taliano	49	4,41	18	42
25	Rumunsko	76	4,13	25	78
26	Bulharsko	57	4,31	21	62
27	Grécko	91	3,93	27	96

Zdroj: vlastné spracovanie na základe http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR_Rankings_2013-14.pdf

Tabuľka 2 poukazuje na medziročný prepád Slovenskej republiky v rebríčku konkurencieschopnosti až o 7 miest. Týmto Slovensko dosiahlo historicky najhoršie umiestnenie od jeho vstupu do Európskej Únie ako i od jeho zaradenia do tohto prestížneho medzinárodného porovnania (viď tabuľka 3).

Tabuľka 3: Pozícia SR v rebríčku konkurencieschopnosti Svetového ekonomického fóra – časová komparácia od vstupu SR do EÚ

rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
poradie	43	41	37	41	46	47	60	69	71	78
zmena	0	+2	+4	-4	-5	-1	-13	-9	-2	-7

Zdroj: vlastné spracovanie http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR_Rankings_2013-14.pdf

Svetové ekonomické fórum identifikovalo vo svojej správe taktiež, čo pokladá na základe uskutočnenej analýzy za najväčšie konkurenčné nevýhody Slovenska. Podrobné údaje sa nachádzajú v nasledujúcej tabuľke 4 .

Tabuľka 4: Najväčšie konkurenčné nevýhody Slovenska

Najväčšie konkurenčné nevýhody Slovenska	poradie
Vysoká miera klientelizmu, korupcie	144
Vymožiteľnosť práva	143
Nízka dôvera verejnosti voči politikom	139
Plytvanie vládnymi výdavkami	137
Nízka podpora technologických inovácií zo strany vlády	134
Vplyv zdanenia k motivácií k práci	131
Únik talentovaných ľudí do zahraničia	130
Nízka kvalita vzdelávacieho systému	130
Etické správanie firiem	125
Kvalita leteckej infraštruktúry	124

Zdroj: vlastné spracovanie na základe http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR_Rankings_2013-14.pdf

Z uvedenej tabuľky 4 môžeme vyčítať, že SR z hľadiska prieskumu Svetového ekonomického fóra dosiahla mimoriadne zlé hodnoty. Za najväčšiu konkurenčnú nevýhodu považuje Svetové ekonomické fórum vysokú mieru klientelizmu, korupcie a nízku vymožiteľnosť práva. Zo 148 krajín sa Slovenská republika z hľadiska korupcie a vymožiteľnosti práva nachádza na 144 a 143 mieste.

Medzi najvýraznejšie konkurenčné výhody Slovenskej republiky svetové ekonomické fórum udáva najmä:

- Nízke colné bariéry
- Vysoká otvorenosť SR pre vstup zahraničného kapitálu
- Nízke riziko terorizmu
- Rozšírenosť internetu
- Bankový systém
- Energetická infraštruktúra.

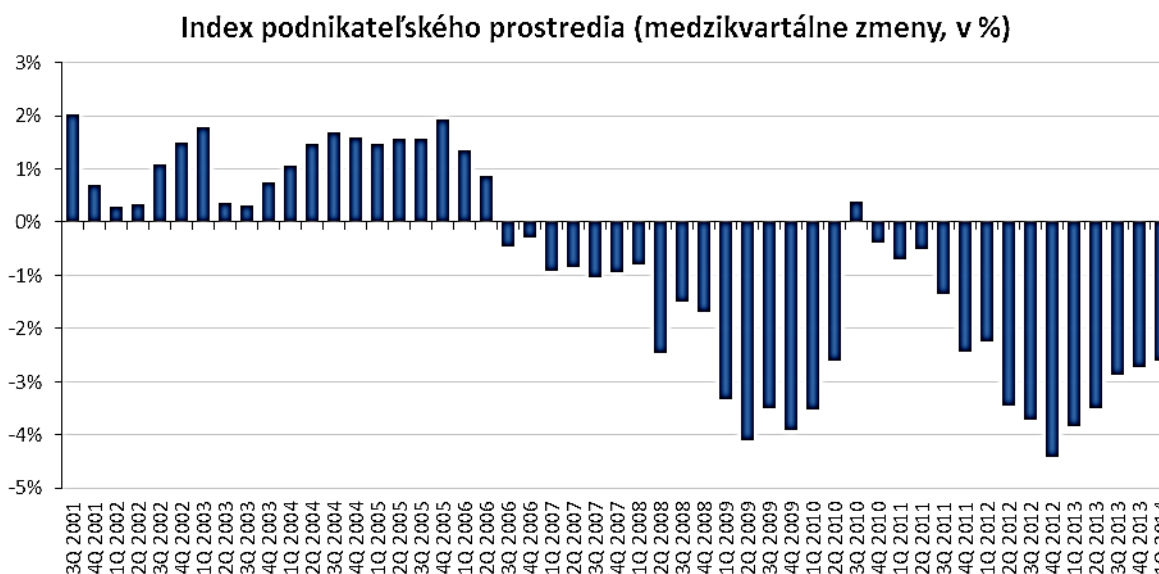
3.3 Index podnikateľského prostredia

Podnikateľská aliancia Slovenska (PAS) podnikateľské prostredie neustále monitoruje a hodnotí. Výsledkom týchto meraní a hodnotení kvality podnikateľského prostredia je Index podnikateľského prostredia (IPP). PAS má vlastnú metodiku hodnotenia, ktorá sa zakladá na monitorovaní podnikateľského prostredia v štvrtročných intervaloch. Hodnotenie uskutočňuje podľa 3 kategórií hodnotenia , z ktorých každá kategória má 10 položiek:

- prvá kategória monitoruje vývoj legislatívneho a regulačného prostredia,
- druhá kategória monitoruje vplyv vonkajších makroekonomických faktorov na podnikateľské subjekty,
- tretia kategória je tvorená mikrofaktormi, čiže príspevok samotných podnikov k vývoju podnikateľského prostredia.

IPP sa hodnotí v štvrtročných intervaloch a reprezentuje vážený aritmetický priemer zmien jednotlivých položiek. Na základe nasledujúceho grafu 1 môžeme vidieť, že kvalita podnikateľského prostredia v SR hodnotená podnikateľmi si naďalej udržiava klesajúci trend, aj keď tempo zhoršovania sa za posledný rok spomaľuje. Aktuálna hodnota Indexu podnikateľského prostredia za 1. štvrtrok 2014 je 64,6 bodu, čo predstavuje oproti predchádzajúcemu kvartálu pokles o 2,6 percenta.

Graf 1: Index podnikateľského prostredia SR (medzikvartálne zmeny, v %)



Zdroj: http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/

Položkou s najvýraznejším poklesom spomedzi 33 hodnotených položiek Indexu podnikateľského prostredia (IPP) bola už piatykrát po sebe vymáhateľnosť práva a funkčnosť súdnictva. Druhou najviac klesajúcou položkou je už tretí štvrťrok uplatňovanie princípu rovnosti pred zákonom. Treťou podnikateľmi najhoršie hodnotenou položkou sa stala byrokracia a s ňou súvisiace prieťahy v konaní na úradoch a výkazníctvo. Počas prvého štvrťroku 2014 samozrejme boli aj položky, ktoré zaznamenali rast. Väčšina z nich bola najmä z kategórie subjektívnych vplyvov podnikov na podnikateľské prostredie ako informačná otvorenosť podnikov a vzťah podnikov k životnému prostrediu. Teda podniky aj napriek zhoršovaniu externých podmienok podnikania dokážu zlepšovať svoje fungovanie a takýmto spôsobom brzdiť celkový prepád kvality podnikateľského prostredia. Spomedzi externých faktorov si hodnotenie zlepšili najmä stálosť a predvídateľnosť kurzu eura, cenová stabilita a prístup k finančným zdrojom.

3.4 Správa Doing Business 2014

Správa Doing Business publikovaná Svetovou bankou je ďalším veľmi známym a uznávaným ukazovateľom monitorujúcim stav podnikateľského prostredia. Výhodou Doing Business oproti ostatným indexom merajúcim kvalitu podnikateľského prostredia je, že Doing Business meria reguláciu, ktorá ovplyvňuje podnikateľskú činnosť bežných podnikov ako i podmienky na začatie a ukončenie podnikania, ale na druhej strane neskúma širšie faktory ovplyvňujúce podnikanie ako napríklad kvalitu ľudského kapitálu, infraštruktúru, hospodársku politiku.

Tabuľka 5: Oblasti podnikateľského prostredia SR, ktoré sú súčasťou Správy DB a ich poradie v celkovom rebríčku

	Oblasti podnikateľského prostredia v SR	Doing Business 2014	Doing Business 2013	Doing Business 2012	Doing Business 2011
1	Začatie podnikania	108	80	76	74
2	Získanie stavebného povolenia	53	50	50	50
3	Prístup k elektrickej energii	65	66	102	94
4	Registrácia vlastníctva	11	9	10	8
5	Dostupnosť úverových zdrojov	42	40	24	21
6	Ochrana investorov	115	113	111	108
7	Daňové povinnosti firiem	102	100	130	126
8	Cezhraničné obchodovanie	108	111	95	91
9	Vymáhateľnosť zmlúv	65	65	71	74
10	Ukončenie podnikania	38	38	35	33
	Kvalita podnikateľského prostredia - poradie	49	46	48	43

Zdroj: *vlastné spracovanie na základe <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/~media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/SVK.pdf>*

4 Zhodnotenie

V dôsledku procesov globalizácie je vývoj podnikateľského prostredia Slovenskej republiky vo veľkej miere ovplyvňovaný vývojom svetovej ekonomiky, preto treba klásť veľký dôraz na kvalitu podnikateľského prostredia, ktorá ovplyvňuje konkurencieschopnosť a výkonnosť ekonomiky. Možno však povedať, že Slovenská republika je ešte stále relatívne málo výkonnou ekonomikou a práve preto, je pre našich podnikateľov ešte dôležitejšie podnikať v priaznivom podnikateľskom prostredí. Podpora a rozvoj podnikania je preto definovaný aj ako jedna z priorít ekonomického rozvoja Slovenskej republiky. Hlavným predpokladom však v procese rozvoja podnikateľských aktivít je vytvorenie vhodného alebo inak vyjadrené kvalitného podnikateľského prostredia.

Tabuľka 6: Slabé a silné stránky podnikateľského prostredia SR

Slabé stránky podnikateľského prostredia SR	Silné stránky podnikateľského prostredia SR
<ul style="list-style-type: none"> • korupcia, byrokracia, vysoká miera klientelizmu • vymáhateľnosť práva a funkčnosť súdnictva • zrozumiteľnosť, použiteľnosť a stálosť právnych predpisov • efektívnosť hospodárenia štátu a prístup k štátnej pomoci • nedostatočne pružné fungovanie trhu práce • odchod kvalifikovanej pracovnej sily do zahraničia • neetické správanie podnikateľských subjektov 	<ul style="list-style-type: none"> • poloha SR v strede európskeho priestoru • otvorenosť ekonomiky • kvalifikovaná pracovná sila • relatívne lacná pracovná sila

Zdroj: *vlastné spracovanie*

Na základe syntézy poznatkov z podrobnejšej analýzy jednotlivých nami vybraných ukazovateľov (Index vnímania korupcie, Index globálnej konkurencieschopnosti, Index podnikateľského prostredia, Správa Doing Business 2014) sme získali určitý pohľad na silné a slabé stránky podnikateľského prostredia SR vid'. tabuľka 6. Z uvedených analýz môžeme vyvodiť záver, že kvalita podnikateľského prostredia SR je nízka a je potrebné systematickými riešeniami zo strany štátu zlepšovať kvalitu podnikateľského prostredia v SR.

5 Záver

Zdravé podnikateľské prostredie, ktoré motivuje ľudí k podnikaniu, je jedným z kľúčových nástrojov vlády na zabezpečenie dlhodobej konkurencieschopnosti krajiny. Podnikateľské prostredie musí umožniť efektívnu súťaž podnikateľov, ktorá je základným motorom ekonomiky. Preto by mala vláda vytvárať na celom území SR také podnikateľské prostredie, ktoré by vytváralo vhodné podmienky pre nové investície, zvyšovanie produktivity, inovácie a tvorbu nových pracovných miest. Z hľadiska makroekonomických nástrojov, ktoré majú dopad na verejné financie, by vláda mala preferovať najmä nástroje, ktoré budú pozitívne pôsobiť na podnikateľské aktivity ako napr. znižovanie daňového a odvodového zaťaženia pre všetky podnikateľské subjekty (nie selektívne, ale systémovo), ale súčasne neohrozia stabilitu verejných financií. Všeobecná alebo individuálna podpora podnikateľských subjektov, by sa v súčasných podmienkach SR, prostredníctvom verejných výdavkov mala využívať len vo výnimočných a jasne zdôvodnených prípadoch. Cieľom štátu by preto malo byť kreovať také podnikateľské prostredie, v ktorom môžu podnikatelia pôsobiť na základe jednoznačných, transparentných a predvídateľných pravidiel, ktoré platia pre každého rovnako., čo prispeje k zvyšovaniu kvality podnikateľského prostredia.

Literatúra

JURÍČKOVÁ, V. et al. *Podnikateľské prostredie a firemné stratégie*. Bratislava: Ekonomický ústav SAV, 2006. ISBN 80-7144-154-6.

KUPKOVIČ, M. et al. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint vfra, 2003. ISBN 80-88848-71-7.

STRÁŽOVSKÁ, E., STRÁŽOVSKÁ, Ľ., PAVLÍK, A. *Malé a stredné podniky*. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-64-4.

Aliancia pas. 2013. Hodnotenie podnikateľského prostredia – Index IPP [online]. cit. 2014-07-28. Dostupné z: http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/.

Doing business. 2014. Economy Profile: St. Slovak Republic [online]. cit.2014-07-28. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/~media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/SVK.pdf>.

Združenie podnikateľov slovenska. Hlavné bariéry podnikateľského prostredia na Slovensku [online]. cit. 2014-07-28. Dostupné z: http://www.zps.webdirect.sk/userfiles/file/Problemy%20podnikatelskeho%20prostredia/hlavne_bariery_podnikatelskeho_prostredia_v_sr.pdf.

World economic forum. 2013. The global competitiveness report 2013-2014. [online]. Switzerland: SRO-Kundig, ISBN-13: 978-92-95044-73-9 2013. cit. 2014-07-28. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR_Rankings_2013-14.pdf.

Kontakt:

Ing. Katarína Kráľová, Ph.D.

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, Trenčianská Univerzita A. Dubčeka v Trenčíne

Študentská 3

911 50 Trenčín

Slovenská republika

E-mail: katarina.kralova@tnuni.sk

Ing. Jana Sochuľáková, Ph.D.

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, Trenčianská Univerzita A. Dubčeka v Trenčíne

Študentská 3

911 50 Trenčín

Slovenská republika

E-mail: jana.sochulakova@tnuni.sk

MANAŽERSKÉ STYLŮ ŘÍZENÍ – OD MOTIVAČNÍCH TECHNIK K TECHNIKÁM MANIPULAČNÍM

MANAGERIAL STYLES – FROM MOTIVATING TECHNIQUES TO TECHNIQUES OF MANIPULATION

Jarmila ZOUHAROVÁ

Unicorn College

Anotace: Příspěvek se zaměřuje na problematiku stylů řízení. Zabývá se dopady jednotlivých manažerských řídicích stylů na vnitrofiremní prostředí, na atmosféru na pracovištích a mapuje posun od původně motivačních technik až k technikám, které mají blíže k manipulaci. V příspěvku jsou popsány důsledky takových manipulačních praktik, které mohou v krajních případech vyústit až nevratným řešením problematické pracovní situace.

Abstract: This paper focuses on the issue of managerial styles. It deals with the impact of different styles of management on internal environment, the atmosphere in the workplace and maps changes from motivating techniques to techniques that are closer to manipulation. The paper describes the consequences of such manipulation practices, which in extreme cases can lead to irreversible solution to problematic employment situations.

Klíčová slova: styl řízení, motivace, motivační techniky, manipulace

Keywords: managerial style, motivation, motivating techniques, manipulation

1 Srovnání stylů řízení

Styl řízení, který je v dané firmě či společnosti využíván, zásadně ovlivňuje vnitrofiremní prostředí, atmosféru na pracovišti a vztah zaměstnanců k firmě. Řadí se k takzvaným měkkým interním faktorům. Styl řízení je vysoce setrvačný, úspěšně ho lze měnit pouze dlouhodobým

soustavným tlakem, a to z pozice vrcholového managementu. Obecně rozlišujeme čtyři základní řídicí styly, které se od sebe odlišují mírou kooperace (spolupráce) a využitím mocenských prvků v řízení.

1.1 Byrokratický styl řízení

Byrokratický styl řízení se vyznačuje velmi omezenou mírou spolupráce. Využití silových prostředků je značné. Tento styl je založený na formální autoritě nadřízeného. Veškeré firemní záležitosti jsou řešeny formou příkazů a nařízení; jejich dodržování je striktně vyžadováno. Delegování není příliš rozšířeno. Byrokratický řídicí styl je využíván ve státních institucích, v podnicích s majoritní účastí státu, leckdy je velmi využíván také v dceřiných společnostech zahraničních mateřských firem.

1.2 Ekonomický styl řízení

Ekonomický styl řízení se vyznačuje naprosto jednoznačnou preferencí ekonomických cílů firmy před všemi ostatními cíli. Míra spolupráce při využití tohoto stylu je značná, delegování je ve velké míře využíváno, ale vždy pouze za účelem dosažení stanoveného ekonomického cíle. Použití mocenských, nátlakových technik je rovněž výrazné. Ekonomický styl řízení je poměrně rozšířený, k nárůstu jeho obliby došlo s nástupem ekonomické krize v roce 2009. Ekonomický styl s oblibou využívá všech dostupných možností snižování nákladů až na hranici únosnosti, někdy i přes tuto hranici. Spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami a atmosférou na pracovišti je nízká.

1.3 Demokratický styl řízení

Demokratický styl řízení se zdá být uživatelsky nejprátelštější. To znamená, že většina zaměstnanců je se stylem řízení spokojena a atmosféra ve firmě bývá přátelská. Společnosti řízené demokratickým stylem se vyznačují vysokou mírou spolupráce a delegování, naopak používání silových, mocenských praktik je nízké. V těchto firmách není v tak značné míře upřednostňováno ekonomické hledisko před hlediskem sociálním, pracovní podmínky jsou lidsky akceptovatelné.

1.4 Liberální styl řízení

Liberální styl řízení se vyznačuje velmi malou nebo prakticky nulovou mocenskou (silovou) složkou řízení, v tomto stylu se řízení na základě pevně daných pravidel a nařízení neočekává. Míra kooperace a spolupráce je rovněž nízká. Liberální styl je obecně vhodný pouze pro specifická odvětví (může být IT), také pro taková, kde je možné pracovní úkoly vykonávat nezávisle na ostatních. Není ani nutně třeba sdílet se spolupracovníky stejný pracovní prostor a stejný pracovní čas. Liberální styl řízení je výhodný pouze v určitých ekonomických podmínkách, za situací, kdy je stabilita ekonomiky vysoká a nenastávají žádné výrazné změny a pohyby. Je zřejmé, že takováto situace není v globálním, proměnlivém prostředí obvyklá. Naopak, často lze pozorovat rychlé, turbulentní změny, ve kterých je liberální styl řízení nevyhovující. Nevyhovující je především nedostatkem autoritativního přístupu ze strany managementu. V okamžiku, kdy je potřeba přijmout zásadní kroky a opatření pro stabilizaci situace, není obvykle ve firmě nikdo, kdo by byl takového kroku schopen. Management není zvyklý řešit situace autoritativním způsobem. Pokud není řešení implementováno, rozumí se zejména VČAS implementováno a důrazně dodržováno, může to vést v nejhorším případě až k zániku samotné firmy.

V reálné ekonomice pochopitelně dochází k prolínání stylů řízení, ale vždy je možné pozorovat větší příklon k jednomu konkrétnímu z nich. Jaký styl řízení a jak důrazně bude ve firmě uplatňován, záleží na postoji vrcholového managementu. Jaké konkrétní dopady ale bude mít styl řízení na každého jednotlivého zaměstnance, závisí vždy na přístupu jeho přímého nadřízeného. To je osoba, která u jednotlivce zásadně ovlivní vnímání řídicího stylu ve firmě a jeho akceptaci.

2 Přerod ekonomického řídicího stylu v nátlakovou strategii a manipulaci

Ekonomický styl řízení má ze všech řídicích stylů pravděpodobně největší tendenci posouvat se od řídicích technik až k technikám, které mají mnoho společných znaků s manipulací. Právě kladení důrazu na co nejlepší ekonomické ukazatele, na co nejnižší náklady ve firmě má za následek posun od motivace až k nátlaku na zaměstnance. Tento proces bývá zpočátku málo viditelný. Projdeme-li jednotlivé kroky, mohou se při povrchním pohledu jevit jako správné nebo přinejmenším neutrální ve vztahu k zaměstnancům.

Příkladem může být důraz na evidenci pracovního času. Co může být špatného na tom, když je striktně vyžadováno dodržování pracovní doby a je vedena podrobná evidence? Dnešní zaměstnavatel má k dispozici dostatek sofistikovaných nástrojů, které mu evidenci usnadňují. Nabízejí celou škálu funkcí, základních i podpůrných evidencí, pracují se čtečkami čipových karet a spolupracují se mzdovými systémy. Navíc pořízení základní verze takového systému může být velmi snadné. Mnoho aplikací je dostupných ke stažení zdarma (1). Pokročilejší systémy pracují například s ověřováním otisků prstů jednotlivých zaměstnanců (2). Některé systémy umožňují monitoring místa pohybu jednotlivých zaměstnanců, což se využívá například pro sledování provozů s omezeným přístupem. Dalším příkladem je důraz na výkonnost zaměstnanců. Není ojedinělé, že zaměstnanec je povinen na konci pracovního dne zpracovat výkaz svého pracovního času (někde nazýváno též zrcadlo pracovního dne apod.), kdy v určených intervalech (například 30 minut) zaznamená všechny své pracovní aktivity během pracovního dne.

Běžně jsou zaměstnanci, kteří mají k dispozici služební vozidlo, kontrolováni pomocí taxametru, tachometru, pomocí povinných knih jízd. Obvykle se již nejedná o jednoduchou papírovou evidenci, zaměstnavatel má k dispozici aplikaci na vyhodnocování cest, výpočty náhrad, propočty spotřeby vozidla apod. Mnohé z těchto aplikací již pracují elektronicky za pomoci GPS systémů, které v každém okamžiku lokalizují příslušné firemní vozidlo (3).

Dalším nástrojem, který může být zneužit k manipulačním praktikám, je sledování práce zaměstnanců v jednotlivých firemních aplikacích (počet a čas přihlášení v aplikaci), sledování přístupů zaměstnanců k internetovým stránkám, monitoring telefonních hovorů, přísná kontrola dodržování přestávek. Mnohé firmy využívají nepřehledné množství různých velmi podrobných reportů týkajících se nákupů, prodejů, spotřeby kancelářských potřeb. Nastavené limity jsou kontrolovány a jejich nedodržení pokutováno.

Dojde-li ve firmě k přerodu ekonomického stylu řízení v nátlakově manipulační styl, nebývá názor zaměstnance na daná restriktivní opatření pro vedení společnosti důležitý. Pokud se člověk v takovém prostředí pohybuje, nabývá často dojmu, že je pracovním nástrojem, nikoliv živou bytostí. Přemíra kontrolních mechanismů se může v rukou nadřízeného s manipulačními sklony (a často se snahou o vlastní prospěch) změnit v opravdu nepřijemný nátlakový nástroj. Jak ve svých projevech psal už Tomáš Baťa, neschopný ředitel se ohlíží žárlivě kolem sebe, aby odstranil každého, kdo by mu mohl přerůst přes hlavu, kdo by jej mohl nahradit (BAŤA, 1990, s. 55). Přitom hranice mezi zdravou kontrolou a nepřiměřeným tlakem může být velmi tenká. Záleží samozřejmě také na osobnostních charakteristikách každého jednotlivého zaměstnance; to co je pro jednoho již nepřiměřeným nátlakem, který psychicky nezvládá, může být pro jiného jen režimem s pevně nastavenými pravidly, ve kterých nemá problém se pohybovat.

Jak píše Mayerová, pracovní přetížení se projevuje tehdy, když požadavky organizace přesahují kapacitu jedince (MAYEROVÁ, 1997, s. 61). U méně odolného zaměstnance pak může nátlakový systém na pracovišti s důrazem na přísné kontroly na všech úrovních a tlakem na výkonnost vést až ke zkratovému chování. Svoji roli hraje také uspořádání pracoviště. Jsou známy problémy v kancelářích typu open space, kdy je tlak na zaměstnance násoben nevhodným pracovním prostředím.

Nátlakové chování může vést až k šikanování zaměstnance. Šikana je podle Nováka a Capponi definována jako agresivní jednání uskutečňované s cílem získat pocit převahy a určité výhody prostřednictvím fyzického a psychického týrání druhých lidí (NOVÁK, CAPONNI, 1996). Různé formy šikany na pracovišti mají také různá označení. Můžeme se setkat s termíny mobbing, bossing a další. Mobbing a bossing je jednání spočívající v systematickém psychickém pronásledování nebo šikanování zaměstnance. Hovoříme-li o mobbingu, jedná se o šikanování kolegy kolegou, tedy pracovníků na stejné úrovni v hierarchické struktuře firmy. Hovoříme-li o bossingu, jedná se o šikanování podřízeného nadřízeným. Mobbing může mít celou paletu podob a různou intenzitu. Může jít o ponižování, osočování, ironizování, podceňování, obviňování a jiné rušivé a závadné jednání. V případě bossingu jde v podstatě o shodný scénář, který je ovšem, s ohledem na poměrně značné pravomoci nadřízeného, jež mu dávají příslušné předpisy a jichž může zneužít, o to nebezpečnější. Nadřízený může podřízeného přetěžovat prací nebo mu zadávat úkoly, které objektivně není schopen zvládnout. Poměrně časté je naopak i pověřování činnostmi, které jsou hluboko pod úrovní kvalifikace podřízeného.

3 Příklady z České republiky

V současné české společnosti se s různými formami manipulačních a nátlakových technik můžeme setkat poměrně často. Ne každý případ však pronikne na veřejnost, protože firmy obvykle takové jednání tají. Znamé jsou případy potíží v různých obchodních řetězcích, kdy se nátlakové formy komunikace se zaměstnanci projevovaly například zákazem opuštění pracoviště v časech mimo oficiální přestávky, byť mohlo v důsledku toho docházet i k poškození zdraví zaměstnanců.

4 Příklady ze zahraničí

Poměrně známým příkladem ze zahraničí je problém francouzské společnosti Orange (dříve France Télécom). Společnost zaměstnává zhruba 100 000 lidí. Ve společnosti dlouhodobě panují nepříznivé pracovní podmínky co se týká nátlaku na zaměstnance, manipulace a šikany. V letech 2008 až 2009 spáchalo v této společnosti 35 zaměstnanců sebevraždu, naprostá většina z nich se rozhodla ukončit život kvůli práci. Sebevraždy vyvolaly otázky ohledně stresu a způsobu vedení firmy. Po této vlně sebevražd následovala různá opatření, která měla jednak za úkol analyzovat vzniklou situaci, jednak nalézt a přijmout účinná řešení. Byla založena expertní skupina, která se začala věnovat monitorování a kontrole pracovních podmínek ve firmě. Situaci řešilo také francouzské ministerstvo zdravotnictví a francouzské odborové hnutí.

Přes veškerá přijatá opatření se situace opakovala v roce 2014. V období od ledna do března (přesně v průběhu 52 dnů) spáchalo ve stejné společnosti sebevraždu 10 zaměstnanců. Opět se jednalo o bilanční sebevraždy z důvodu nepříznivých pracovních podmínek. Některé zdroje se neobávaly nazvat řídicí techniky ve společnosti nemilosrdnými manažerskými metodami. Hovořilo se o tvrdých manažerských praktikách včetně psychického i fyzického nátlaku. Vše bylo ovlivněno úspornými opatřeními ve firmě a tlakem na co nejnižší náklady a co nejvyšší výkonnost. Dle dostupných zdrojů k nejhrošším nátlakovým praktikám sahali manažeři na stříhání úrovní. Nelze však souhlasit s tím, že problematika se týká pouze středněúrovňových manažerů. To by byl pochopitelně

omyl. Řešení je vždy potřeba hledat na úrovni nejvyššího managementu (MLADÁ FRONTA DNES, 21. 3. 2014).

5 Závěr

Jak je zřejmé, současné moderní firmy se svým tlakem na výkonnost zaměstnanců, snižování nákladů a vyšší efektivnost se často dostávají až na hranu únosnosti. Viděno očima zaměstnanců, situace na pracovišti se může jevit jako problematická až zcela nesnesitelná. V extrémních případech, jak bylo popsáno na příkladu francouzské firmy Orange, může dojít až k ukončení života zaměstnanců z důvodu dlouhodobého nezvladatelného pracovního tlaku. Kde tedy leží hranice mezi zdravou kontrolou a nezvladatelným tlakem? Bylo by rozhodně vhodné, aby si tuto otázku kladli řídicí pracovníci na všech úrovních řízení, manažeři na nejvyšších úrovních řízení častěji a naléhavěji.

Literatura

Alveno. Evidence docházky s programem Alveno [online]. cit. 2014-07-14. Dostupné z: www.alveno.cz/cz/142/evidence-dochazky-alveno/.

BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. 3. vyd. Praha: Institut řízení, 1990. ISBN 80-7014-024-0.

MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN: 80-7169-425-8.

M. C. Software. Program MC-DOCHÁZKA – spolehlivé vyhodnocení docházky [online]. cit. 2014-07-14. Dostupné z: www.mcsoftware.cz/software/evidence_dochazky.

Mladá fronta DNES. Tlak ve firmě je obrovský, lidé často volí odchod ze života. Praha: MAFRA, 21. 3. 2014. ISSN: 1210 1168.

NOVÁK, T., CAPPONI, V. *Sám proti agresi*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN: 80-7169-253-0.

Patriot GSM Technology [online]. cit. 2014-07-14. Dostupné z: www.knihajzd.info/.

Kontakt:

Ing. Jarmila Zouharová, Ph.D.
Unicorn College s.r.o.
V Kapslovně 2/2767
130 00 Praha 3
Česká republika
E-mail: zouharovajar@volny.cz

Krátká informace o autorce:

Autorka se narodila v roce 1967 v Olomouci. Základní a středoškolské vzdělání získala na Moravě, poté studovala na Vysoké škole ekonomické v Praze. Vystudovala zde obor matematické metody v ekonomii na fakultě informatiky a statistiky a získala inženýrský titul. V profesním životě se zaměřila na audit, účetnictví a účetní poradenství a spojení těchto disciplín se znalostním managementem. V roce 1995 získala auditorské oprávnění a začala se věnovat auditorské činnosti. V roce 2005 zahájila

studium na Vysoké škole ekonomické na fakultě podnikohospodářské v doktorském programu ekonomika a management. Pod vedením doc. Ludmily Mládkové, Ph.D. zde zpracovala a obhájila doktorskou práci z oboru znalostního managementu na téma Vliv krize na znalostní potenciál organizace. Od roku spolupracuje s Unicorn College, kde působí jako vyučující předmětu Management. Nadále se věnuje auditorské činnosti a poradenství v uvedených oblastech.

MAP OF THE CZECH BEER MARKET AND ITS CHANGES

MAPA ČESKÉHO TRHU S PIVEM A JEJÍ ZMĚNY

Pavel ŽUFAN, Martina CUPÁKOVÁ

Mendel University in Brno

Abstract: *Paper applies the Map of the Market approach utilizing the data of Czech breweries in the period 2007-11. There are analysed the data (market share and return on sales) of the eight biggest and sixteen small breweries, and subsequently the market maps are constructed. Further on the authors comment on the development of the particular indicators in the selected period, and relevance of the market mapping as an appropriate tool to show the real position of particular breweries. The absolute values of the five-year averages show the expected differences between large and small breweries, but the expected longer-term tendency of the companies' indicators to move to the "band" on the market map is not confirmed. Therefore there are analysed recalculated data per employee, and also relative market share, which help to evaluate further possibilities of application of the market map, and also to approve its applicability.*

Anotace: *Příspěvek je aplikací přístupu Mapa trhu a vychází z dat o českých pivovarech v období 2007-11. Za toto pětileté období jsou analyzovány údaje (podíl na trhu a návratnost tržeb) o osmi největších a šestnácti malých nezávislých pivovarech, a následně jsou sestaveny mapy trhu. Dále je komentován vývoj daných ukazatelů ve zvoleném období a relevantnost využití přístupu mapování trhu ve vazbě na skutečnou pozici jednotlivých pivovarských firem. Průměry za pětileté období ukazují v absolutních velikostech ukazatelů očekávané rozdíly mezi velkými a malými pivovary, ale nepotvrzuje se očekávaná tendence řazení údajů o jednotlivých firmách v delším období do „hlavního proudu“ na mapě trhu. Z toho důvodu jsou obdobným způsobem analyzovány přepočtené údaje na jednoho pracovníka, a také relativní tržní podíl (podíl vztahený k nejbližšímu konkurentovi či průměru strategické skupiny), což by mělo pomoci odhalit další možnosti využití tržní mapy, a také ověřit její vypovídací schopnost.*

Keywords: *market position, map of the marketplace, strategic group map, performance measures*

Klíčová slova: *tržní pozice, mapa trhu, strategická skupinová mapa, měřítko výkonnosti*

1 Introduction

In the current dynamically evolving market environment and ever growing competition in various sectors of economy tracking current development trends and their consideration in developing business strategies is gaining momentum. The ability to quickly and effectively respond to the ongoing changes is necessary to keep business competitive and gain competitive advantage.

Many changes are taking place also in the brewing industry, which is a very important part of the Czech economy, and is also considered an integral part of Czech cultural heritage. In 2012, the Czech beer production industry directly provided 7,000 jobs, and indirectly through distribution chains around 17,000 jobs. Apart from its contribution to employment, brewing is also an important part of the revenues of the state budget. In 2012, the value of the tax collection of Czech beer was 11.2 billion CZK according to the Czech Beer and Malt Association (CBMA, 2013). Czech beer is also the reason for the arrival of many foreign tourists and contributes to the development of tourism and related infrastructure.

The uniqueness of Czech beer is confirmed by the presence of the protected geographical indication “Czech beer”, which was registered in 2008, and that proves that Czech beer is unique and different from the foreign “Pilsner type” beers. The Czech Republic is one of the traditional beer empires, and despite a slight drop in consumption in recent years, it still retains a leading position in annual consumption per capita – in 2012 it was 148.6 litres according to the CSO (2013).

The Czech brewing industry also experienced a decline in recent years (especially in 2009 and 2010), but this adverse trend was stopped in 2011 and the following year saw a slight (2.75%) increase in production. The reason for the increase was an export growth of 9 %, and growing demand for beer mixes (CBMA, 2013). By the end of 2012 there operated 5 large brewing companies, 28 breweries and microbreweries approximately 177 breweries and restaurants in the Czech market (Frantík, 2013). The number of smaller breweries is constantly increasing, which is linked to the growing popularity of beer specials and unusual beers representing major concentration of these businesses (CBMA, 2013). According to the most recent data provided by the director of the Czech-Moravian Union of microbreweries there currently operate 215 microbreweries, in the Czech Republic, with estimates that by the end of 2015 the amount could rise to 350 (Zemědělec, 2014). Despite its popularity, the microbreweries’ share of the total production of Czech beer is approximately one percent – therefore this paper analyses the brewing industry in the Czech Republic focusing on the “industrial breweries” (those with production overreaching 10 thous. hectolitres per year).

This paper focuses on the beer production industry in the Czech Republic, and its objective is to “map the marketplace” according to the concept presented by Gottfredson et al. (2008). This approach comes from combining the relative market share and return on assets reached by particular competitors to show their current position. Finding the position of a particular company not only shows the current situation, but enables to specify future actions necessary to be taken in order to move to a more desired position in the future – based on comparison with competitors, and learning what do they do better and what can be learned from them.

2 Survey of literature

Number of studies has been carried out related to the Czech beer-market. E.g. Kotěšovcová and Stemberg (2012) came from an analysis of accounting data of thirty Czech breweries, and analysed them in the period of 2006-2009. Their analysis is principally based on financial analysis indicators. Their analysis “Brewing industry in the Czech Republic, and its results” (Kotěšovcová, Stemberg, 2012) concluded, that the examined industry basically represents an oligopoly, with lower risk, and it is not very much exposed to the external economic changes. Returns’ indicators reach

relatively low values in the period of monitoring, most often between zero to five percent. Liquidity of brewers is positive, and reaches the recommended values. Brewing is characteristic with holding higher shares of own sources than external capital, and indebtedness indicator reaches 36 % on average. Authors emphasize the possibility to increase performance indicators of breweries by extending the use of external capital. Further on, they state that the global economic problems have not influenced production of Czech breweries, and the decline of domestic consumption is compensated with the growth of exports. It is necessary to say, that the period of analysis did not include the year 2010, when the impacts of the economic crisis fully projected to the Czech brewing, and even the data for 2009 were not fully available for this study. Except for structural changes happening in connection with the global economic crisis and its development, which impacted also a change in taxation of beer sales (Janda et al., 2010a), there were also influences of managerial decisions done in the examined period (Tomšík, Svoboda, 2010).

Author of this paper have already analysed the situation in Czech brewing in the period of 2002-2006 (Pyšný, Žufan, 2008), and found out that of the seven leading brewers occupying more than 85 % of the Czech market in 2006, four were performing very well – with the average ROA in 2006 reaching 10.7 % on average, representing more than 6% growth compared to 2002. Therefore it will be interesting to see the further development in the years after 2006.

3 Methods

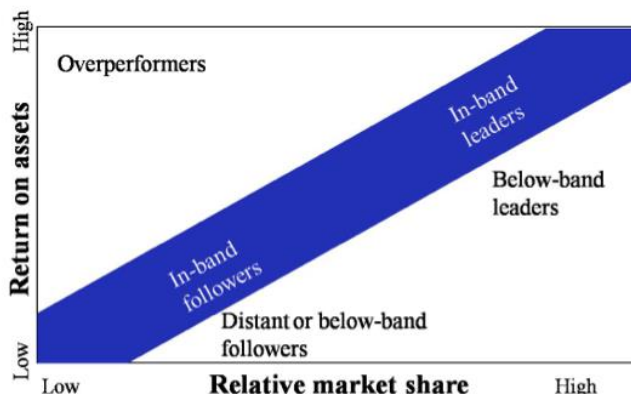
This paper analyses the brewing industry in the Czech Republic focusing on the “industrial breweries” (those with production overreaching 10 thous. hectolitres per year). The period of analysis covers years 2007-11, and includes the data of the eight biggest (market share over 1 %) and sixteen small breweries. Methodology of the paper comes from the paper presented in the Harvard Business Review, whose authors are Gottfredson, Schaubert and Saenz (2008), who suggest using the graph shown in figure 1 for representing the market environment.

Relative market share represents the share of sales of a particular company on the sales of the sample 24 companies (8 big and 16 small breweries), and return on assets is calculated based on the traditional formula:

$$ROA = \frac{EBIT}{Assets}$$

Indicators of relative market share and returns on assets serve for defining the market position of monitored companies with the possibility to reach one of the five defined strategic groups (In-band leaders, In-band followers, Over-performers, Below-band leaders, or Distant or below-band followers).

Figure 1: Map of the marketplace



Source: Gottfredson et al., 2008

As far as the situation of the breweries significantly differs depending on their size, two maps will be constructed – for the two groups shaded in the first paragraph of this chapter. Breweries that are classified as small independent companies with annual production lower than 200 000 hl have very small market shares, and within the overall beer market map they would form an unidentifiable cluster. Therefore the map was separately constructed for these, which also makes sense due to their legislative support in a form of a reduced tax liability.

4 Results and discussion

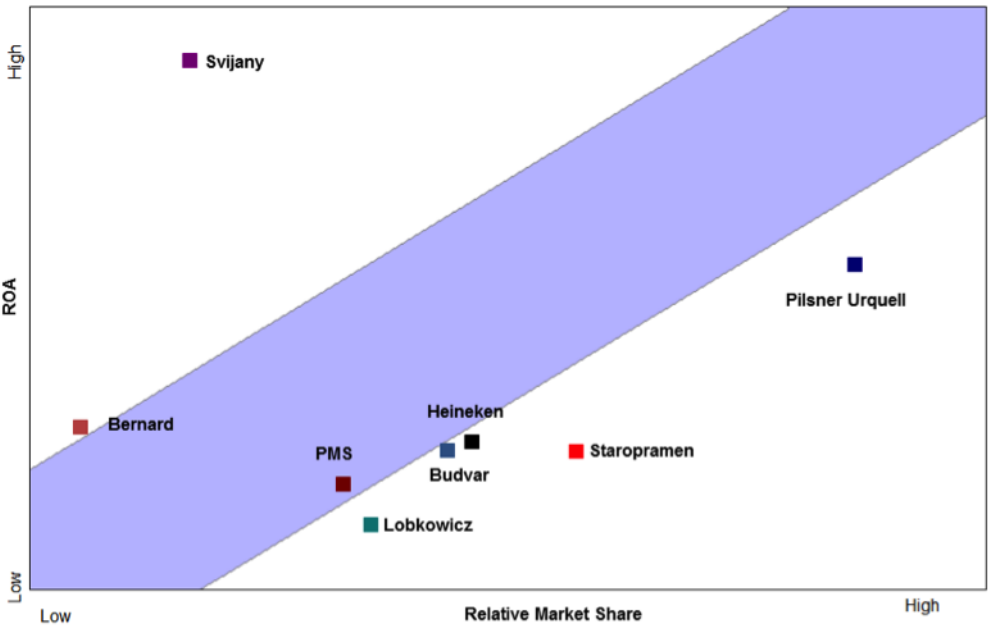
Eight main competitors in the Czech beer market are shown in Table 1. Their market position is undergoing a dynamic development – even though the market shares do not represent the overall market figure, it still shows that the industry is rather concentrated. On the other hand, the situation is gradually moving towards a smaller concentration – as mentioned in the introduction, small and micro-breweries gained a lot of attention and preference by the customers, and serve a growing portion of the market.

Table 1: Average data of the eight biggest Czech brewers in 2007-2011

Brewery	Average ROA	Average market share
Pilsner Urquell	23.6%	53.05%
Staropramen	4.4%	13.89%
Heineken	5.3%	8.39%
Budvar	4.5%	7.44%
Svijany	44.4%	2.16%
PMS	0.9%	4.51%
Lobkowicz	-3.2%	5.15%
Bernard	6.8%	1.27%

Source: authors’ calculation based on data from annual reports of the breweries

Figure 2: Map of the beer market – eight biggest breweries



Source: authors’ calculation based on data from annual reports of the breweries

Values shown in Table 1 were used to draw a map of the beer market (see Figure 2). The best average performance in 2007-2011 reached an independent brewery Svijany. Other companies which – based on the other figures – can be ranked among well-performing players include the family brewery Bernard, and PMS (a consortium of three North-Moravian breweries). Budvar, which is the only brewery in state ownership, Heineken, and Lobkowicz are in a similar position of almost in-band followers, whereas Pilsner Urquell is relatively close to the position of "in-band leader". The only "below-band follower" is Staropramen – Prague breweries characterized by low return on assets compared with the occupied market share. We can say that these breweries achieve a good long-term financial performance, showing a relative attractiveness of the brewing industry for companies of their size.

The big breweries have occupied 95.86 % of the market on average of the five-year period (2007-2011). Thus, the smaller breweries have the remaining 4.14 % share of the market. Further on the analysis focuses on 16 small breweries, which are shown in Table 2. To keep the map readable, another 5 breweries were excluded from the analysis as far as their market share is lower than 0.1 %, and their position within industrial breweries is apparently low (not meaning that they would not be able to survive on the market and find their customers). Four of the sixteen breweries reached negative returns on assets showing relatively lower overall returns reached by the small breweries, i.e. significantly unattractive situation for this category of businesses. The average ROA of these breweries reached less than 1.5 %. On the other hand it improves in time, as far as the same figure for 2011 is 2.83 %, in spite of 1% decrease of their market share.

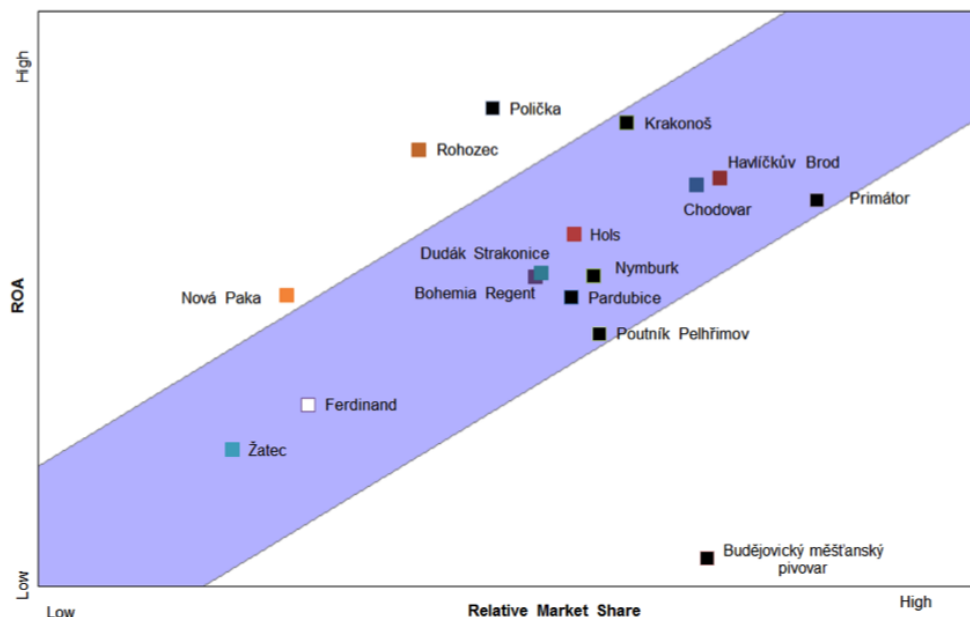
Table 2: Small breweries in 2007-2011

Brewery	Average ROA	Average market share
Primátor	5.1%	0.67%
Chodovar	5.9%	0.50%
Havlíčkův Brod	6.3%	0.53%
Krakonoš	9.2%	0.42%
Bohemia Regent	1.2%	0.34%
Dudák Strakonice	1.3%	0.34%
Rohozec	7.8%	0.25%
Pardubice	0.0%	0.37%
Hols	3.3%	0.37%
Nymburk	1.2%	0.39%
Ferdinand	-5.5%	0.19%
Žatec	-7.9%	0.16%
Nová Paka	0.1%	0.18%
Polička	9.9%	0.30%
Budějovický měšťanský pivovar	-13.6%	0.51%
Poutník Pelhřimov	-1.8%	0.39%

Source: authors' calculation based on data from annual reports of the breweries)

As can be seen in Figure 3, vast majority of small breweries are placed in the "main stream", and can be assessed as in-band companies. A slight tendency to over-performers can be identified in case of Polička, Rohozec, and Nová Paka. Significantly below the band – a very low performer – is the Budějovický měšťanský pivovar, which actually does not exist anymore, as far it was partly bought by the American Anheuser Bush, and a part of it – Samson – became independent. Compared with the analysis done in the period 2002-2006 (Pyšný, Žufan, 2008), there are some noticeable changes. Three of major players in 2006 merged into one – Heineken expanded its position from Starobrno brewery to Drinks Union, and Krušovice. On the other hand, Svijany, Bernard, and Lobkowicz have newly appeared on the map of the significant players in the beer market.

Figure 3: Map of the beer market – small breweries



Source: authors' calculation based on data from annual reports of the breweries

5 Conclusion

The paper shows a possible approach to strategic group analysis in a form of Map of the marketplace. Two maps were constructed coming from the average values of the selected indicators for the period of 2007-2011. Looking at the situation of medium-size and big breweries, and their economic results, the brewing industry can be considered attractive. Rather different picture was gained looking at the situation of the small breweries with annual production lower than 200 000 hectolitres of beer. Average profitability of the 16 analysed breweries reached a value not far from 0 (1.41% average profitability in the monitored period – even after eliminating another 5 small breweries with a market share lower than 0.1 %, and with negative economic results).

Recent developments of demand seem to confirm the long-time-expected inclination of consumers to the beer specialties – specifically there is an apparent growth in consumption of non-alcoholic beer, where CBMA (2011) reports an average 20% growth in the period 2001-2008, with the peak in 2007, when the growth reached more than 50 % annually.

An apparent constraint in making recommendations for Czech breweries is connected with the past developments – e.g. the demand for beer specialties was expected to grow rapidly from the political-economic changes in 1989, but it actually only started to happen. Even though the non-alcoholic beer have already built its position (overreaching 3 % of the market), the other specialties (flavoured beer, upper-fermented beer, etc.) have basically kept the same position. Further on, another long-time-expected trend was a decline in consumption. Even though it finally came in 2009 (after an almost 40-year period of stable consumption about 160 litres per capita), and got to about 150 litres, it is still the highest per capita consumption in the world. Therefore it is necessary to stay in a close contact with the customers and pay attention to the development of their requirements. Success of the breweries regardless their size is connected with addressing specific demands of customers – even though different ones and in different ways. Breweries tend to rely on long tradition, but specifically approach local patriotism, product features, general values, etc. So, even though the beer itself has several commodity-like features (see Janda et al. 2010b), differentiation efforts are still possible and widely applied by almost all breweries, and belong to the major recommendations of authors of this paper, as well.

Bibliography

CBMA. Pivovarství a sladařství v českých zemích [online]. cit. 2011-07-15. Available at: <http://www.cspas.cz/pivo.asp?lang=1>.

CBMA. Zpráva o stavu českého pivovarnictví a sladařství za rok 2012 [online]. cit. 2013-12-03. Available at: http://www.ceske-pivo.cz/sites/default/files/dokumenty_tz/zprava_o_stavu_ceskeho_pivovarstvi_a_sladarstvi_za_rok_2012.pdf.

CSO. Statistical yearbook of the Czech Republic 2013 [online]. cit. 2014-03-02. Available at: http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/publ/0001-13-r_2013.

FRANTÍK, F. *Pivovarský kalendář 2014*. Prague: VÚPS, 2013.

GOTTFREDSON, M., SCHAUBERT, S., SAENZ, H. The Leader's Guide to Diagnosing the Business. *Harvard Business Review*, vol. 82, no. 2, 2008, pp. 62-73.

JANDA, K., MIKOLASEK, J., NETUKA, M. Socially Optimal Taxation of Alcohol: The Case of Czech Beer. Agricultural and Applied Economics Association, 2010 Annual Meeting [online]. cit. 2011-07-15. Available at: <http://purl.umn.edu/61464>.

JANDA, K., MIKOLASEK, J., NETUKA, M. Complete almost ideal demand system approach to the Czech alcohol demand. *Agric. Econ. – CZECH*, vol. 56, no. 9, 2010b. pp. 421-434.

KOTĚŠOVCOVÁ, J., STEMBERG, J. *Pivovarnictví v Čechách a jeho výsledky*. In: *Nové trendy 2012*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2012, pp. 104-112.

PYŠNÝ, T., ŽUFAN, P. *Map of Czech Beer Market*. In: *Medzinárodné vedecké dni 2008*. Nitra: SPU Nitra, 2008, pp. 646-649.

TOMŠÍK, P., SVOBODA, E. Diagnostics and decision-making of the company management within the period of economic crisis and recession. *Agric. Econ. – CZECH*, vol. 56, no. 7, 2010. pp. 303-309.

Zemědělec. Během tří let se počet minipivovarů zdvojnásobil [online]. cit. 2014-03-24. Available at: <http://zemedelec.cz/behem-tri-let-se-pocet-minipivovaru-zdvojnasil/>.

Contact:

Assoc. Prof. Pavel Žufan, Ph.D.
Department of Management, Faculty of Business and Economics, MENDELU
Zemědělská 1
613 00 Brno
Czech Republic
E-mail: pavel.zufan@gmail.com
www.pef.mendelu.cz

Ing. Martina Cupáková
Department of Management, Faculty of Business and Economics, MENDELU
Zemědělská 1
613 00 Brno
Czech Republic
www.pef.mendelu.cz

Brief information about the authors:

Pavel Žufan habilitated in 2003 in the field of Industry Economics and Management. He is a member of Academy of Management, Strategic Management Society, and member of the executive board of the World Association for Case Method Research and Application (WACRA). So far he published over 100 articles – papers in scientific journals, conferences and seminars, of which about one third is connected with analyses of brewing industry. At MENDELU he guarantees the courses Operations Management, and Strategic Management; he is a member of scientific councils of four Czech schools, and member of editorial boards of two scientific journals.

Martina Cupáková is a June 2014 graduate of Master studies in Business and Economics at FBE MENDELU, and her final thesis was focused on brewing industry analysis. Even though she does not immediately plan to start an academic career, this paper is a logical addition to her master thesis.

Pavel Žufan se roku 2003 habilitoval v oboru Řízení a ekonomika podniku. Je členem Academy of Management, Strategic Management Society a působí rovněž jako člen výkonného výboru World Association for Case Method Research and Application (WACRA). Publikoval na 100 odborných příspěvků ve vědeckých periodících a v rámci konferencí či seminářů, přičemž přibližně třetina z nich byla obsahově spjata s analýzou pivovarnického průmyslu. Je garantem předmětů Operační a Strategický management na Mendelově univerzitě v Brně, je členem vědeckých rad čtyř českých univerzit a rovněž působí jako člen redakční rady dvou vědeckých časopisů.

Martina Cupáková završí v červnu roku 2014 magisterské studium v oboru Obchod a ekonomika na PEF MENDELU obhajobou diplomové práce, v rámci níž se zabývá analýzou pivovarnického průmyslu.

MARKETING – ZNAČKA – REKLAMA: KOŘENY KOMUNIKACE V DĚJINÁCH PODNIKÁNÍ

MARKETING – BRAND – ADVERTISEMENT: THE BEGINNINGS OF COMMUNICATION WITHIN THE HISTORY OF BUSINESS

Jana GERŠLOVÁ

Katedra aplikované ekonomie, Univerzita Palackého v Olomouci

Abstrakt: *Marketing spojuje svět spotřeby se světem výroby. Chování spotřebitelů, především v moderních společnostech postavených na masovém konzumu, bylo velmi problematické předpovídat – proto potřebovali nabízející vypilované a zdokonalené metody, jak získávat zákazníky pro své zboží, a to v řadě historických etap až do současnosti. Značky a reklama tyto komunikační cesty od výrobce a výrobku k zákazníkovi zjednodušovaly. A zprostředkovávaly poselství podnikatelů starat se o dobrou pověst své značky a dodržet vše tak, jak u výrobku bylo slíbeno. Článek obsahuje řadu konkrétních příkladů s analýzami dobrých, ale i špatných příkladů. Se zaváděním značkového zboží vznikla na konci 19. století i reklama, značka se stala nástrojem moci výrobce vůči obchodu. Nositeli reklamy se stávala nová média jako masově vydávaný tisk, elektrická světelná reklama, a od 20. let 20. století např. také i rádio, od 40. let pak i televize.*

Abstract: *Marketing connects the domain of consumption with the domain of production. Consumer behaviour, especially that in modern societies based on mass consumption, was very difficult to forecast. Thus producers in all historical periods have always needed new and improved techniques of attracting customers. Brands and advertising simplified the communication of a seller's product to a customer. They also broadcast that producers would be maintaining the integrity of their brands and keeping all promises about the product they made. This article includes several specific examples and analyses of some good, as well as bad, examples. With the introduction of branded goods, the brands became a symbol of a producer's power in relation to shops. New media became advertisement carriers; that means the press, neon lightning advertisements, from the 1920s radio and from the 1940s television.*

Klíčová slova: *dějiny podnikání 19. a 20. století, marketing, značka, reklama*

Keywords: *history of business in the 19th and 20th century, marketing, brands, advertisement*

1 Úvodem

Žijeme v době rychlých změn a době, kdy se denně musíme přizpůsobovat novým a novým podmínkám. Název dnešní konference napovídá, že média a digitální inovace, jako facebook či twitter, mění svět marketingu či komunikaci ve světě obchodu. Kdykoliv se v dějinách lidstva změnila média, změnila se i společnost – např. objevení knihtisku či objevení Ameriky. Je jasné, že změny budou i nadále pokračovat a jejich tempo se zrychluje – proto je tato skutečnost velkou výzvou pro podniky a firmy, aby se naučily zvládat a reagovat na dynamicky se měnící trhy odpovídající strategií a tvorbou odpovídajících marketingových koncepcí a silných značek svých produktů. Ohlédněme se však zpět do minulosti, abychom pochopili aktuální stav vycházející z kořenů – a uvědomili si souvislosti s vývojem marketingu, světa značek a reklamy. A tento svět se postupně stal světem, kdy se marketing, značka a reklama do velké míry staly médií.

2 Marketing ve vztahu k značce a reklamě

Marketing spojuje svět spotřeby se světem výroby.¹ Pokouší se přiblížit nabídku a poptávku, tyto dva póly trhu harmonizovat a synchronizovat. Zatímco výrobci se snaží poptávku podnítit a dát jí maximum prostoru, zákazníci mají své vlastní preference a v žádném případě nejsou manipulovatelnými loutkami v rukách výrobců.² Marketing zajišťuje, obstarává a zprostředkovává na jedné straně zmírnění tlaku na odbyt zboží a služeb, bez kterého by nebylo možné zajistit platby a tím i existenci výrobců, na druhé straně plní potřeby a podporuje ochotu zákazníků vydávat za zboží a služby finance. Trhy, které byly v průběhu různých výzkumů sledovány, jsou vysoce komplexní fenomény, které jsou ovlivňovány mnohotvárnými a rozmanitými sociálními, politickými, kulturními či právními vlivy. Chování spotřebitelů, především v moderních společnostech postavených na masovém konzumu, bylo velmi problematické předpovídat – proto potřebovali nabízející vypilované a zdokonalené metody, jak získávat zákazníky pro své zboží. Šlo o sociální techniky, které používal marketing k systematickému ovlivňování lidského chování a které nezůstaly pouze doménou tržních vztahů, ale pronikly i do dalších sfér života společnosti. Proto mají dějiny marketingu význam nejen pro hospodářské dějiny a dějiny podnikání, ale i pro dějiny konsumu, politické či kulturní dějiny.

Marketing však byl popelkou v oblasti jeho postavení mezi ekonomickými vědami a byla v řadě studií považována za pochybnou a nejistou aktivitu.³ Většina z nich kladla důraz na technické stránce výroby, v podnicích byly vyhlídky kariéry experta marketingu spíše omezené.⁴ Firmy byly spíše řízeny technicky vzdělanými podnikateli, kteří tuto skupinu nebrali vážně a nekonzultovali s ní svá strategická rozhodnutí. Převládalo přesvědčení, že základem všeho je kvalitní výroba a skvělý výrobek se pak prodá sám od sebe. Podpora odbytu pomocí marketingových technik či cílené reklamy byla považována za vyhazování peněz. S tím souvisela i otázka etablování nejen marketingu, ale i celé podnikové ekonomiky – např. i do akademické sféry. Situace se změnila až počátkem 60. let 20. století, jednak v souvislosti s ukončením poválečných změn hospodářství (především v Německu) a existencí rychle se rozrůstajících a zároveň málo konkurenčních trhů, ale i proto, že do Evropy začaly stále více pronikat impulsy z USA. Za počátek vzniku marketingu se uvádí rok 1897, kdy bylo poprvé použito substantivum „marketing“ v jeho dnešním významu. Od roku 1902 se začal přednášet

¹ Šířeji k celé problematice GERŠLOVÁ, J. *Dějiny moderního podnikání*. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 161 an.

² BERGHOF, H. (vyd.) *Marketing-Geschichte. Die Genese einer modernen Sozialtechnik*. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2007, s. 11 an.; KAAS, P. Marketing zwischen Markt und Hierarchie. In: *Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke – Marketing und Neue Institutionenökonomik*. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt, 1995, s. 19-42.

³ Blíže v publikaci KLEINSCHMIDT, CH., TRIEBEL, F. *Marketing, Historische Aspekte der Wettbewerbs- und Absatzpolitik*. Essen: Klartext Verlag, 2004.

⁴ GRIES, R. Zum Selbstbild westdeutscher Werbeunternehmer der Nachkriegszeit. In: SCHULZ, G. (vyd.) *Geschäft mit Wort und Meinung*. München: H. Boldt im Oldenbourg Verlag, 1999.

na amerických univerzitách. Do Evropy se dostávala literatura, proces transferu však nebyl jen jednosměrný, na vývoj marketingu v USA se podílela celá řada představitelů evropské emigrace.⁵

Reakce na sebe nedaly dlouho čekat a opravdu mnoho podniků začalo zřizovat v 60. a 70. letech poprvé oddělení marketingu, se kterými byly spojeny nejrůznější funkce a úkoly. Čím dál častěji se tato oddělení podílela na tvorbě strategických rozhodnutí firem, nezřídka patřily přímo do vedení podniku. Např. německý potravinářský koncern Dr. Oetker, který tradičně věnoval velkou pozornost (a mnoho financí) reklamě, neměl do roku 1965 oddělení marketingu, do roku 1975 ho postupně budoval jako centrální jednotku firmy. Toto oddělení dostalo na starost (a bylo zodpovědné) vývoj nových produktů, průzkum trhu, produktový management a reklamu.⁶

Marketing byl velmi výrazně ovlivňován osobou podnikatele. Známý je výrok Zino Davidoffa, který uváděl: „*nedělal jsem marketing. Já jsem měl vždy jenom rád své zákazníky*“. Tento přístup může být východiskem pro přístupy i dnešního světa.

Na druhou stranu je třeba si připomenout dnešní stav: žádná technická inovace v moderních dějinách dosud svět nezměnila tak hluboce, jako to udělal internet na počátku 90. let 20. století. Nastal digitální svět – a také umožnil zákazníkům dosud nevídaný přímý kontakt a možnost komunikace přímo s lidmi podniků.⁷ Navíc: devět z deseti uživatelů on-line nakupují na internetu. 40 % pravidelně. To znamená více než desetkrát ročně.⁸ Podíl internetového obchodování se zvyšuje, zabývají se jím nejen velké internetové obchody jako Amazon, Ebay nebo třeba Tchibo, ale postupně se otevírají tyto kanály odbytu ve stále více firmách.

Dnes si už těžko můžeme představit situaci před více než sto lety, když Henry Ford založil svůj podnik Henry Ford Motor Company. Jeho negativní postoj k reklamě (známý výrok „*Vím, že polovina mé reklamy jsou vyhozené peníze. Jenom nevím, o kterou polovinu se jedná*“) však firmu neohrožoval, protože přišel na trh s inovativním výrobkem takového charakteru, že úspěch se předpokládal. Trh se však natolik změnil, že zákazník je mnohdy ztracen v záplavě stejného druhu zboží (každý supermarket nabízí např. tucet druhů hořčice). Podle odhadů již v 90. letech 20. století byl každý denně konfrontován průměrně s třemi tisícovkami reklam, dodnes stoupl jejich počet na pět tisíc. Podle expertů německé Společnosti pro výzkum konzumu se pohybuje počet spotů na všech televizních kanálech – veřejných i soukromých – kolem 10 000 denně. Není proto žádným překvapením, že zákazníci kapitulovali a většinu reklam ignorují.⁹

⁵ Německá historická škola hrála velkou úlohu při budování oboru, z dalších uvedme jména jako Paul Lazarsfeld (1901-1976, významný sociolog narozený ve Vídni), George Kantona (1901-1981, nar. v Budapešti, psycholog a ekonom) nebo Ernest Dichter (1907-1991, nar. ve Vídni, zakladatel oboru psychologie trhu). Ostatně i P. Drucker se narodil ve Vídni.

⁶ Tamtéž, s. 19.

⁷ V Německu vznikl v roce 1999 text nazvaný „Das Cluetrain Manifest. 95 Thesen für die neue Unternehmenskultur im digitalen Zeitalter“ (95 tezí pro novou podnikatelskou kulturu v digitálním věku“. Počet tezí měl evokovat teze reformátora Martina Luthera z roku 1517 – zde se hovořilo především o novém vztahu a „komunikaci“ mezi výrobcem a zákazníkem. Některé z těchto tezí byly opravdu velmi výstižné a pojmenovávaly opravdové změny. Např. teze č. 1 – „trhy znamenají rozhovory“; teze č. 11 – „lidé v propojených trzích zjistili, že získají mezi sebou daleko lepší informace a daleko více pomoci, než jim poskytnou obchodníci či prodavači. Tolik k podnikatelské rétorice vašeho zboží“. Teze č. 78 – „chcete, abychom zaplatili? Pak nám ale musíte věnovat daleko více pozornosti!“; Teze č. 95 – „probudíme se a propojíme se navzájem. Sledujeme. Ale nebudeme čekat!“ Bližší WALA, H. *Meine Marke. Was Unternehmen authentisch, unverwechselbar und langfristig erfolgreich macht*. München: Redline Verlag 2013, 5. doplněné vydání, s. 24.

⁸ Trends im E-Commerce, BITKOM, 2013 [online]. Dostupné z: http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_E_Commerce_Studienbereich.pdf.

⁹ LINDSTROM, M. *Brand Sense. Warum wir starke Marken fühlen, riechen, schmecken, hören und sehen können*. Frankfurt am Main, 2011, s. 36.

3 Historie vývoje trhů

Ohlédneme se zpět a popíšeme si situaci na trhu ve vztahu k zákazníkovi. Vývoj se odvíjel podobně v celé Evropě, řadu rysů měl společných s USA. Literatura¹⁰ dělí vývoj do čtyř základních etap:

1. období do 80.–90. let 19. století

Charakteristické pro toto období byly:

- regionálně ohraničené trhy;
- vysoké zisky;
- velký obrat.

V polovině 19. století nabízely firmy své výrobky převážně v okolí místa jejich výroby. Trhy byly lokálně, příp. regionálně ohraničené, což bylo dáno především nedostatečnými možnostmi dopravy. Firmy zůstávaly malé a dávaly přednost odbytu relativně malého počtu výrobků. Do výrobků mohly započítat relativně vysoké zisky, vysoké ceny však byly brzdou pro větší odbyt zboží. Na vzdálenějších trzích se mohly ocitnout pouze takové výrobky, jejichž cena odpovídala relaci množství resp. váhy a kvality příkladem může být koloniální zboží, jako byl čaj, káva až po koření a barviva, nebo také textil či oděvy. V souvislosti s rozvojem železnice a paroplavby začal obchod dosahovat i za rámec svého dosavadního regionu. V poslední třetině 19. století ovlivnily obchod další změny: železnice a telegraf se staly novým impulsem pro pronikání stále většího množství zboží na národní i mezinárodní trhy, rozšiřovala se i do Evropy masová výroba, a konečně změny a převraty vedly k postupnému zavádění nových metod při odbytu zboží. Tradiční distribuční řetězce s několika mezičlánky dílčích obchodníků se čím dál více stávaly těžkopádnými ve srovnání s prudce se rozvíjejícím tempem výroby a rostoucí geografickou vzdáleností trhů. Výrobci byli ovšem také nuceni zvyšovat své investice a už si proto nemohli dovolit nechat cesty odbytu svého zboží mimo dohled a kontrolu. Začali upevňovat své pozice vůči obchodu mimo jiné i díky zavedení značek. Nebyla to také náhoda, že se zásadní změny a vznik moderního marketingu objevily časově paralelně se vznikem národních trhů.

Značky¹¹ se na zboží objevovaly už v době antiky a označovaly většinou regionální původ výrobku. Sloužily k identifikaci výrobce a byly dokladem o kvalitě zboží – tedy zárodek funkcí, které tvoří moderní značky. Další vlastnosti značky se začaly tvořit na konci 19. století – je možno hovořit o začátku nové éry. Moderní značka zaručovala výrobcí exkluzivní práva na jeho výrobek, která jsou právně zaručena. Díky neustálému zlepšování a precizování jeho vlastnických práv bylo možné čím dál více účelně zakročit proti padělatelům a imitátorům. Na rozdíl od patentů je tato ochrana časově neohraničená. V nejdůležitějších průmyslově rozvinutých evropských zemích byly přijaty zákony na ochranu značky kolem roku 1870. Byly přijaty zhruba ve stejnou dobu, protože postupující industrializace přinášela zemím i obdobné problémy spojené s výrobou a obchodem. S geografickým rozšířením trhů se rozšířilo pirátství výrobků, na které reagovali zákonodárci. Kdo nahlásil svou značku jako první do registru, případně dokázal, že ji jako první použil, mohl ostatní plagiátory zažalovat.¹² Vedle institutu právní ochrany je další důležitou funkcí značky budování důvěry. Vztahy zákazníků k výrobkům se podstatně změnily. Jednak už nebylo možné tak jako dříve na rozdělených regionálních trzích osobně kontaktovat výrobce a navštívit ho v jeho dílně. Nový trh, který byl

¹⁰ Blíže a podrobněji BERGHOFF, H. *Moderne Unternehmensgeschichte*, c.d., s. 314 an. Evropská literatura se může nechat inspirovat především šíří celého problému a přístupy – např. publikacemi Richarda Tedlowa „New and Improved. The Story of Mass Marketing in America“, Oxford, 1990; nebo sborníkem Tedlow, R., Jones, G. (vyd.) *The Rise and Fall of Mass Marketing*, London 1993. Uvedeno tamtéž, s. 329.

¹¹ Blíže: GERŠLOVÁ, J. *Co se skrývá za značkou? Historická encyklopedie podnikatelů*. Praha: Professional Publishing, 2011; OLINS, W. *O značkách*. Praha: Argo / Dokořán, 2009; PŘIBOVÁ, M., MYNÁŘOVÁ, L., HINDLS, R., HRONOVÁ, S. *Strategické řízení značky. Brand Management*. Praha: Ekopress, 2000; PŘIBOVÁ, M., TESAR, G. a kol. *Strategické řízení značky. Případové studie*. Praha: Professional Publishing, 2003.

¹² BERGHOFF, H. *Moderne Unternehmensgeschichte*. Paderborn, München, Wien, Zürich: Verlag Ferdinand Schöningh, 2004, s. 313 an.

rozprostřen na velké ploše, byl zcela anonymní. Zákazník výrobce neznal a nemohl bezprostředně a na vlastní oči posoudit kvalitu výrobků apod. Musel koupit toto zboží, přičemž podstupoval riziko, že nekoupí takové zboží, jaké bylo např. proklamováno. Značkové zboží toto riziko zúžilo – výrobce spojil své zboží se značkou, často se svým zbožím spojil i svoje jméno. Na druhou stranu – podnikatel vzal na sebe to riziko, že v případě výkyvů kvality zboží či nějakých dalších problémů dává všanc své jméno a dobrou pověst firmy – a dával tak zákazníkovi do ruky mocnou zbraň – která ho mohla i zruinovat či odklonit zájem zákazníků k jinému výrobcí. Výrobce se prostřednictvím značek mohl obrátit přímo na zákazníka a obchod zůstal stranou – tím se vlastně oslabovala jeho úloha. Na druhou stranu to však obchodu přinášelo úlevu od časově náročného informování zákazníků, balení a přebalování, nakupování se zrychlilo, protože zákazníkovi stačil pohled na etiketu zboží.

Značkové výrobky, které si mezitím již vydobily důvěru zákazníka, měly mnoho výhod oproti těm ostatním (a v podstatě jen značkové výrobky měly šanci se dlouhodobě udržet na trhu). Zákazník byl o nich dlouhodobě informován, nemusel je hledat – vždy byly dostupné, zákazníci měli důvěru k výrobcí už také tím, že výrobky měly standardní vlastnosti, takže opakovanými nákupy šetřili svůj čas i tím, že nemuseli přemýšlet o vhodnosti svého nákupu. Např. před zavedením prodeje značkových zabalených čokolád se musel zákazník spolehnout na svého obchodníka, který koupil čokoládu ve velkých sudech, naporcoval ji a zabalil – zákazník často ani nevěděl, kdo čokoládu vyrobil, musel se spolehnout na sdělení obchodníka.

Proto bylo od počátku velkou snahou podnikatelů starat se o dobrou pověst své značky a dodržet vše tak, jak u výrobku bylo slíbeno. Dnes neexistuje snad jediná úspěšná značka, která by vznikla před rokem 1870. Do roku 1914 se jich etablovala celá řada – v USA Kellogs, Colgate, Kodak¹³ a Wrigleys až po evropské – německé Persil¹⁴, Maggi, Dr. Oetker, Odol¹⁵, 4711 apod.

2. období od 80.-90. let 19. století do počátku 20. let 20. století

V poslední třetině 19. století se projevil souběh tří základních změn:

- železnice a telegraf se staly novým impulsem pro pronikání stále většího množství zboží na národní i mezinárodní trhy;
- rozšiřovala se i do Evropy masová výroba;
- změny a převraty vedly k postupnému zavádění nových metod při odbytu zboží.

Tradiční distribuční řetězce s několika mezičlánky dílčích obchodníků se čím dál více ukazovala jako těžkopádná pro prudce se rozvíjející tempo výroby a rostoucí geografické vzdálenosti trhů. Výrobci byli ovšem také nuceni zvyšovat své investice a už si proto nemohli dovolit nechat cesty odbytu svého zboží mimo dohled a kontrolu. Výrobci si začali upevňovat své pozice vůči obchodu

¹³ Blíže např. CZARTOWSKI, T. Die 500 bekanntesten Marken der Welt. Ein populäres Lexikon von Adidas bis Zippo. München: Piper Verlag, 2006, kapitola Der Beginn der Hobbyfotografie – Kodak, s. 187-188; NAGEL, H. *Zauber der Kamera. Beispiele aus dem Kodak-Nagel-Werk*. Stuttgart, Deutsche Verlagsanstalt 1977; POHLMANN, J. Das Lexikon der Markennamen. Logos, Slogans, Storys. München: Knauer Taschenbuchverlag, 2003, s. 135 an; www.kodak.com.

¹⁴ Blíže např. ANDERSEN, A. *Der Traum vom guten Leben. Alltags- und Konsumgeschichte vom Wirtschaftswunder bis heute*. Frankfurt am Main, New York 1997, kapitola Mutters kleine Helfer, s. 104 an.; CZARTOWSKI, T. Die 500 bekanntesten Marken der Welt. Ein populäres Lexikon von Adidas bis Zippo. München: Piper Verlag, 2006, kapitola Nie mehr Waschbrett – Persil, s. 287-288; EGLAU, H.-O. *Persil bleibt Persil, Der mühsame Wandel einer Familienfirma*. In: Die Zeit, 22. 8. 1985; POHLMANN, J. Das Lexikon der Markennamen. Logos, Slogans, Storys. München: Knauer Taschenbuchverlag, 2003, s. 197; www.persil.com.

¹⁵ BÜCHI, W. A. *Karl August Lingner. Das große Leben des Odol-Königs*. Dresden: Sächsische Zeitung, 2006; CZARTOWSKI, T. Die 500 bekanntesten Marken der Welt. Ein populäres Lexikon von Adidas bis Zippo. München: Piper Verlag, 2006, kapitola Die Hygiene-Revolution – Odol, s. 264; GERTBERENS, K. *Sächsische Erfindungen. 1650 bis heute*. Dresden: Sächsische Zeitung 2006, kapitola Odol aus der Seitenhalsflasche, s. 74-81; POHLMANN, J. Das Lexikon der Markennamen. Logos, Slogans, Storys. München: Knauer Taschenbuchverlag, 2003, s. 188 an; SCHWEDT, G. *Vom Tante Emma-Laden zum Supermarkt. Eine Kulturgeschichte des Einkaufens*. Weinheim, WILEY-VCH Verlag, 2006, kapitola Odol – Mundwasser, s. 158 an.

mimo jiné i díky zavedení značek (o nich následující podkapitola). Podniky se v této fázi zaměřily na prosazení výrobku (nebo několika na sebe navazujících výrobků) na trhu tím, že snížily ziskové rozpětí a zvýšily obrat. Poptávka byla vnímána jako jednotná platforma, výrobky měly být natolik standardní, že oslovovaly co největší množství zákazníků.

Někteří autoři se zamýšlejí nad tím, že v tomto období vývoje výrobci vsadili na zavádění jednoho druhu výrobku případně několika málo příbuzných výrobků s tím, že snížili rozpětí zisku a zvýšili obrat zboží, výrobky byly standardizovány, aby oslovily co největší okruh zákazníků (jako nejtypičtější případ se uvádí příklad reklamy na první vůz H. Forda, modelu „T“, která byla stejná pro všechny skupiny zákazníků, individuální zaměření reklamy u jiných firem však mělo daleko lepší výsledky). Zkrátka automobil pro všechny Američany. Nebyla to také náhoda, že se zásadní změny a vznik moderního marketingu objevily časově paralelně se vznikem národních trhů.¹⁶ Posílení značkového zboží otevřelo cestu zcela jinému světu zboží a reklama dostala v tomto období zcela moderní tvář. V této době se v řadě evropských zemí objevily první výzkumy trh, financované především velkými průmyslovými podniky. Konec této etapy není možné uzavřít konkrétním obdobím, protože se liší odvětví od odvětví – u některých byla tato etapa dokončena až po skončení druhé světové války.

3. období od 20. do 50. let 20. století

Podle nejrůznějších kritérií je tato etapa charakterizována odlišením nebo lépe řečeno větším rozlišením trhů. Zákazníci obdrželi zboží, které bylo daleko lépe přizpůsobeno jejich osobním, individuálním potřebám. K tomuto účelu byli rozčleněni – podle např. demografických, sociálních, psychologických kritérií – do skupin, kterým byly pak nabízeny vhodné výrobky (nebo varianty původního výrobku). Firmy začaly segmentovat nejen trhy, ale i své výrobky – rozšiřovaly a prohlubovaly svůj sortiment. Zároveň bylo možné zcela změnit cenovou politiku: protože byly výrobky orientované přesně na zákazníky a plnily jejich představy, bylo možné zvýšit jejich cenu (bylo to přece jen něco „více“ než ve standardní nabídce). Nová strategie¹⁷ měla několik příčin:

- Příchod masových médií do společnosti – od 20. let minulého století rádia a od 40. let pak i televize – pomohlo zacílit reklamu do patřičných skupin. Např. ženy v domácnosti, důchodci nebo naopak mládež dávala přednost jinému druhu hudby – ve vysílání bylo možné nabídnout schéma s bloky pro jednotlivé skupiny. Když např. při vysílání byli přítomni sportovně založení muži, bylo relativně snadné apelovat právě na jejich potřeby. Reklama tak mohla přesně zacílit na správně „vytříděnou“ skupinu.
- Vzrůstala životní úroveň a měnily se potřeby lidí. Od základních potřeb zabezpečení potravinami a oblečením přes zabezpečení sociálních potřeb jednotlivých skupin a vrstev obyvatelstva až po využití volného času a seberealizaci. Měnil se status nakupujícího – rozhodujícím faktorem k nákupu již nebyla funkcionality výrobku, ale především potřeby osobnosti nakupujícího.
- Rozšířil se také celospolečenský trend od dříve uzavřené sociální skupiny obyvatel s téměř stejnými životními potřebami a návyky směrem k sílící individualitě. Proto se stále více ustupovalo od nediferencovaných reklamních kampaní. Od 50. let minulého století se velmi zvětšila propast mezi generacemi, stále více do popředí se dostávala mladá generace, která se vymezovala rozdílným vkusem především v módě, ale také v hudbě.

Pokud si vezmeme USA, jejichž vliv se přeléval i do západní Evropy, uveďme příklady některých firem, které z této skutečnosti velmi profitovaly – ať už to byly firmy jako *Levi Strauss &*

¹⁶ BLAICH, F. Absatzstrategien deutscher Unternehmen im 19. und in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. In: POHL, H. (vyd.) *Absatzstrategien deutscher Unternehmen Gestern - Heute - Morgen*. Wiesbaden: Steiner Verlag, 1982, s. 5-46.

¹⁷ BERGHOFF, H. *Moderne Unternehmensgeschichte*, c.d., s. 323.

Co¹⁸, jejíž oblečení už dávno nebylo odolným pracovním oděvem, ale kultovním předmětem rebelující mládeže 60. let, nebo firma *Coca Cola*¹⁹, jejíž objektem zájmu se staly i etnické menšiny – a poprvé vůbec natočila reklamní spot s Afroameričany.

V rámci tohoto období vývoje se objevila celá řada skupin, na které se zaměřily firmy se svou segmentací. Téměř klasickým příkladem může být marketingové soupeření dávných „rivalů“ – firem *Coca Cola* a *Pepsi Cola*. Právě v 60. letech přišla firma *Pepsi Cola* poprvé s nabídkou nikoliv už jako cenově dostupnější varianty nápoje, než měla *Coca Cola*, vedoucí na trhu, ale jako skvělého moderního nápoje pro „hopsavou“ mládež. Televizní spoty použily tehdy aktuální hity a postavily zcela nově „kult mládí“, který byl symbolizován nápojem *Pepsi Cola*. *Pepsi Cola* tak – velmi úspěšně – přešla z klasického marketingového postupu konkurenceschopnosti cenou a přešla do protiútku právě segmentací trhu – podle generací a životního stylu. Ostatně podobný osud vzniku a postavení na trhu měl na konci 80. let nápoj *Red Bull*²⁰ stejnojmenné rakouské firmy. Rakouský marketingový expert Dietrich Mateschitz (*1944), který pracoval pro celou řadu evropských firem jako *Unilever*, *Jacobs-Suchard* a *Blendax*, se setkal na své první cestě do Japonska s energetickým nápojem, který sloužil manažerům k tomu, aby soustředěně a koncentrovaně mohli vydržet dlouhé konference. Roku 1985 se rozhodl k výrobě podobného nápoje, dohodl mezinárodní licenci s thajskou firmou a značkou *Krating Daeng*, bleskově přeložené jako „červený býk“ a název *Red Bull* byl na světě. Nápoj představila firma trhu nejprve v Rakousku roku 1987, později následovalo Německo, Švýcarsko a další země. Stal se kultovním nápojem mladých díky cílené reklamě, podle které dává *Red Bull* křídla – ta potřebují na techno-party a dalších příležitostech, kdy je třeba množství energie. I přes velmi zvláštní chuť a poměrně vysokou cenu se tak tento produkt úspěšně usadil na trhu.

Základní myšlenka segmentace trhu, kterou často doprovází i diferenciací produktu, je zcela cílené oslovení zákazníka a probuzení jeho stálých přání – a tím i zvýšení celkové poptávky. V této vývojové fázi konzumní společnosti už nešlo o to, jestli zákazník jezdí autem nebo nikoliv, ale šlo o to, jakým autem jezdí a jak se v něm cítí.²¹ Firmy začaly pracovat s pocity zákazníků, s jejich spokojeností, emocemi a hlavně pohodlím – např. u automobilu se stoupajícím pocitem zážitků z jízdy, do pozadí ustupovala stránka praktického užitku. Za takových okolností se stával marketing ve firmách daleko

¹⁸ CZARTOWSKI, T. *Die 500 bekanntesten Marken der Welt. Ein populäres Lexikon von Adidas bis Zippo*. Kapitola Der Bayer, der die Blue Jeans erfand. München: Piper Verlag, 2006, s. 196-198; DOUBEK, K. *Blue Jeans – Levi Strauss und die Geschichte einer Legende*. München: Piper Verlag, 2003.

¹⁹ 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; PENDERGAST, M. *Für Gott, Vaterland und Coca-Cola. Die unautorisierte Geschichte der Coca-Cola Company*. München: Wilhelm Heyne Verlag 1995; 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.

²⁰ LEITNER, K.-H., *Von der Idee zum Markt: Die 50 besten Innovationen Österreichs. Erfolgsgeschichten der österreichischen Industrie zwischen 1975 und 2000*. Wien: Böhlau Verlag, 2005, kapitola *Ein roter Stier mit Flügeln. Red Bull erschafft sich selbst, ein neues Produkt und einen neuen Markt*, s. 51 an.; SCHMEH, K. *David gegen Goliath. 33 überraschende Unternehmenserfolge*. Frankfurt am Main, Wien: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, 2004, kapitola *Rinderwahn in Dosen – Red Bull gegen Coca Cola und Co.*, s. 149 an.; SCHOLTISSEK, S. *Die Magie der Innovation. Erfolgsgeschichten von Audi bis Zara*. München: FinanzBuch Verlag, 2009, s. 84 an.; www.redbull.com.

²¹ BERGHOF, H. *Moderne Unternehmensgeschichte*, c.d., s. 323.

důležitější oblastí než kdykoliv předtím. Změnila se strategie cíle – na rozdíl od předchozího období, kdy byl masový výrobek nabízen trhu v podstatě jednotnou strategií, nyní vyžadoval celý proces daleko větší námahu a pozornost. Firmy, které doposud pěstovaly reklamu jako jen okrajovou záležitost (to se netýkalo firem, které měly strategii vypracované reklamy již prakticky od svého založení), začaly budovat reklamní oddělení a zesílila snaha radit se s externími experty, agenturami, případně zakládaly své vlastní. Marketing zcela změnil svoji roli ve firmách: z původní úlohy být pouze jakousi podporou výroby a starat se o to, aby vyrobené zboží zmizelo ze skladů, se začalo vyrábět až poté, co byl k dispozici marketingový koncept s identifikovanou nebo dokonce připravenou poptávkou. Orientace na prodej už nestačila, vyžadovaly se profesionálně vypracované koncepty a strategie. Orientace na trh, jeho rozdělení, to vše vyžadovalo přesné informace o zákaznících – začaly vznikat agentury pro výzkum trhu. Výzkum a průzkum trhu se v Evropě rozšířil po roce 1945 (řada impulzů přišla z USA), představoval především náhodné namátkové zkoušky, které směřovaly k reprezentativním vzorkům, a panely, které se koncentrovaly na určité sociální skupiny obyvatelstva.²² Na konci 60. a začátku 70. let se ukázalo, že už nestačí sledovat formální kritéria typu sociální postavení nebo povolání, aby bylo možné zjistit rozdělení trhu, ale zjišťovat zájmy zákazníků, jejich životní styl, životní cíle, zájmy, koníčky – uvnitř sociálních skupin pak výsledky vypadaly zcela jinak.

Průzkumy trhu se zaměřovaly na kombinování modelů, na sociální stratifikační kritéria a preference zákazníků. Každý z těchto prvků byl dále zkoumán a rozlišován, tak, aby bylo možné identifikovat ještě menší, homogenní cílové skupiny zákazníků. Rozlišení trhů vedlo k tomu, že zákazníci dostávali takové zboží, které jim bylo tak zvané „šito na míru“ – rozdělení skupin zákazníků pak odpovídaly varianty původně jednotného výrobku nebo zcela nové, dosud neznámé zboží. Prohloubila se specializace nabídky i diferenciací zákazníků. Sbírala se nejrůznější data o zákaznících, např. se analyzovaly jejich dřívější nákupy nebo se vyhodnocovaly dotazníky (formou dopisů, pozvánek na předváděcí akce apod.) tak, aby bylo možné zcela cíleně zaměřit marketing firmy.

4. etapa zhruba od roku 1980

Tato etapa vývoje marketingu v podstatě vyplynula z předchozí ve smyslu pokračování tendencí v segmentaci trhu – někteří autoři další vývoj nazývají termíny „hypersegmentace“ či „mikromarketing“²³. Trh byl postupně analyzován na stále menší skupiny zákazníků, až v některých případech oslovoval doslova jednotlivé zákazníky. Podstatně se zvětšoval také počet nabízených výrobků, případně jejich variant. Tento vývoj měl řadu příčin:

- Podniky a firmy reagovaly tímto způsobem na hospodářské těžkosti 70. let minulého století a hlavně na postupné nasycování trhů v souvislosti s vývojem konzumní společnosti.
- Velký pokrok již v té době udělalo zpracování dat, které bylo pak bezprostředně využíváno pro průzkum trhu. Tyto nové postupy přinášely daleko více relevantních dat a informací o chování zákazníků a tím i možnost daleko lépe vypracovat profily zákazníků. Získávání dat ulehčilo zavedení skenerů v pokladnách, kreditní karty a v neposlední řadě také obsáhlé databáze zákazníků. Důležitým mezníkem byl internet, který začal zaznamenávat zcela konkrétní zájmy jednotlivých zákazníků – každé kliknutí zanechalo elektronickou stopu, která sloužila právě k vytvoření onoho profilu zákazníka. Náklady na výzkumy trhu v tomto období několikanásobně vzrostly.
- Společnost se vyvíjela směrem k individualizaci, vytvářely se menší skupinky se stejnými konzumními návyky, vše bylo doplněno o nový segment – daleko větší cílené využívání volného času, než tomu bylo dříve. Proto se zákazníci dožadovali daleko větší diferenciací, resp. akceptovali a využívali odpovídající nabídku. Zvyšovala se prosperita a zákazníci byli podstatně náročnější – ovšem ne všechny výrobky a výrobci si této skutečnosti byli vědomi,

²² Tamtéž, s. 324.

²³ Např. HANSEN, U., BODE, M. *Marketing & Konsum – Theorie und Praxis von der Industrialisierung bis ins 21. Jahrhundert*. München: Vahlen Verlag, 1999; také tyto pojmy uvádí Richard S. Tedlow – blíže BERGHOF, H. *Moderne Unternehmensgeschichte*, c.d., s. 329.

protože stále ještě chyběly marketingové koncepty přípravy nových výrobků a také přípravy trhu na jejich přijetí.

- Zlepšovaly se výrobní technologie, firmy byly daleko pružnější v reakci na plnění zvláštních požadavků zákazníků – bez toho, aniž by to výrazně zvyšovalo výrobní náklady. Stroje řízené mikroprocesory byly schopny se ve velmi krátké době „přezbrojit“ na jiný výrobní program, takže se vyplatilo vyrábět zboží i v daleko menších sériích než dříve.²⁴ To lze ukázat třeba na příkladu již dříve zmíněného automobilového průmyslu, který již nedodával své řady jen v několika variantách, jak tomu bylo ještě počátkem 60. let. Např. model Ford Thunderbird se v roce 1982 nabízel v neuvěřitelných 69 120 variacích.²⁵ Kolem roku 2000 sestavovali prodejci automobilů jako samozřejmost individuální vybavení i varianty automobilů a teprve poté zadávali automobil do výroby. I v dalších odvětvích docházelo k podstatným změnám: u výroby oděvů se za pomoci skenerů vyrobila přesná představa těla zákazníka, počítač podle této míry upravil střih oděvu a po několika dnech si zákazník odnášel perfektně padnoucí oděv – za cenu, která se od konfekce lišila jen nepatrně. Firma Procter & Gamble zase nabízela zcela individuální šampony na vlasy – zákazník jen musel předtím vyplnit dotazník vyvinutý dermatology. Tento trend měl pro firmy – i přes zvýšení úsilí – mnoho výhod: z těch největších to je úspora skladových prostor, úspora personálu a také i zvýšení marží. Kromě toho došlo také k redukci nákladu na poradenství, vyzkoušení výrobků a konečně i jejich výměnu.

Všechny etapy vývoje marketingu mají různá kritéria a vzhledem k teprve počátečnímu stadiu výzkumu je velice obtížné a složité hovořit o větším zobecnění – ať už se to týká periodizace nebo odvětví apod. Co však existuje, to je celá řada příkladů, které teze potvrzují (nebo vyvracejí). Nejdůležitějším momentem je ale uvědomit si pestrost odvětví výroby, firem a podniků a výrobků – řada z těchto prvků do daných schémat prostě nejde zařadit. Existuje celá řada příkladů a charakteristik zboží a služeb, důvodů rozhodnutí zákazníků i obecnějších konstatování k fungování trhu. Šance a rizika celého vývoje vysvětlují způsoby volby jednotlivých marketingových koncepcí. Je však otázkou, zda jsou také tím správným klíčem k historii marketingu. Na druhou stranu všechny tyto příklady názorně ukazují a vysvětlují obrovskou komplexnost a souhrnnost celého systému dění na trhu a kolem něj – právě proto je třeba brát nejrůznější příklady z dějin podnikání jako impulsy a podněty ke správnému pochopení celého vývoje.

4 Úloha značky a poselství reklamy

Ve všech obdobích se tak prolíná rovina marketingu, reklamy a značky. Velmi zajímavým příkladem mohou být firmy z potravinářského průmyslu. Neustále zvyšovala poptávka po potravinách, protože v důsledku industrializace a přesunu lidí do měst za prací se snižovala možnost samozásobení rodin vlastními výpěstky. Potravinářské firmy zásobovaly trhy v daleko větším rozsahu, než byl jejich region a snižovala se také možnost konkrétního kontaktu se zákazníkem v obchodě či na místním trhu (s případnými nedostatky se mohli zákazníci obrátit na „svého“ výrobce přímo). První výrobky, které byly takto prodávány od prozatím neznámých výrobců, vyžadovaly od kupujících jistou dávku důvěry – výrobek byl zabalený, potraviny tak nebylo možno vidět, přičichnout si k nim (a opravdu první zásilky přicházely někdy zkažené či jinak poškozené, navíc často chutnaly pokaždé jinak).

Celá řada později úspěšných výrobců potravinářských výrobců (uvedme např. Nestlé²⁶, Heinz, Dr. Oetker, Maggi, Bahlsen²⁷, Danone, výrobci kávy Meinl či Jacobs) se snažila překonat nedůvěru

²⁴ Tamtéž, s. 326.

²⁵ KÖNIG, W. *Geschichte der Konsumgesellschaft*. Stuttgart: Steiner Verlag, 2000, s. 33-90.

²⁶ HEER, J. *Nestlé. Hundertfünfundsanzig Jahre von 1866 bis 1991*. Vevey: Nestlé AG, 1991; LUDWIG, K. *Nestlé – Von der Wiege bis zum Kästle*. In: BARBIER, H. D., KRAUSE-BREWER, F. (vyd.) *Die Person hinter dem Produkt. 40 Porträts erfolgreicher Unternehmer*. Bonn-Bad Godesberg: Verlag Norman Rentrop, s. 192-200; ORSOUW,

zákazníků a odlišit se od těch nedůvěryhodných.²⁸ Jedním z příkladů budování důvěryhodné značky byla firma H. J. Heinz, „pionýr“ amerického potravinářského průmyslu.²⁹ Budování své image jako výrobce potravin nejvyšší jakosti podřídlila firma své kroky od úplného začátku.

Firmy stálo hodně peněz i energie, které investovaly do budování silné značky. Jednalo se o prosazení přísných hygienických standardů při výrobě a také i o propagaci zcela nových výrobků – jakým byl např. prášek do pečiva Dr. Oetkera či dětská strava firmy Nestlé nebo kostky s masovým vývarem firem Knorr či Maggi. Důvěru budily i obaly, které již zákazníkům signalizovaly, že se jedná o stálou kvalitu, a to – viděno zpětně – v dlouhých časových řadách. Kromě typického obalu Coca-Coly, o kterém již byla řeč, patřilo k takové stálici i polévkové koření Maggi.³⁰

S přechodem na princip značek se zákazník okamžitě sám zorientoval a měl jasno o jednotných druzích výrobků. Poselství značky tedy znamenalo: tento výrobek je jedinečný, jeho kvalita je všude a za každých okolností stejná. Značky se staly mimo jiné také důležitým ukazatelem ve stále více nepřehledném moři nových a nových výrobků – trh se stával velmi nepřehledný. Výrobce značkového zboží se tak mohl svým výrobkem vymezit oproti jiným, podobným, zároveň

M. van, STADLIN, J., IMBODEN, M. *George Page. Der Milchpionier. Die Anglo-Swiss Condensed Milk Company bis zur Fusion mit Nestlé.* Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung, 2005; ROSE, I. *50 Klassiker Unternehmen.* Hildesheim: Gerstenberg Verlag, 2005, kapitola Nestlé. Die Rechnung mit dem Milchmädchen, s. 120 an.; SCHWARZ, F. *Nestlé. Macht durch Nahrung.* Frankfurt am Main: Bastei Lübbe Taschenbuchverlag, 2003; SCHWEDT, G. *Vom Tante Emma-Laden zum Supermarkt. Eine Kulturgeschichte des Einkaufens.* Weinheim, WILEY-VCH Verlag, 2006, kapitola Nestlé – ein Konzern mit nicht nur Nescafé, s. 155 an.; www.nestle.com.

²⁷ LEHMENSIEK, U. *Von der Cakes-Fabrik zur Bahlsen-Gruppe.* Hannover: Offizin Verlag 1996; LITH, F. Bahlsen – Vom Cake zum keks. In: BARBIER, H. D., KRAUSE-BREWER, F. (vyd.) *Die Person hinter dem Produkt. 40 Porträts erfolgreicher Unternehmer.* Bonn-Bad Godesberg: Verlag Norman Rentrop, s. 177-184; MOLLENHAUER, H. P. *Von Omas Kücher zur Fertigpackung. Aus der Kinderstube der Lebensmittelindustrie.* Gernsbach: Casimir Katz Verlag, 1988, kapitola Nach meh lund Backpulver – Kekse, s. 192 an.; SCHWEDT, G. *Vom Tante Emma-Laden zum Supermarkt. Eine Kulturgeschichte des Einkaufens.* Weinheim, WILEY-VCH Verlag, 2006, s. 116 an.; WAGNER, CH. *Fast schon Food. Die Geschichte des schnellen Essens.* Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag, 1995; www.bahlsen.com.

²⁸ Blíže BROŽ, I. *Dali své jméno značce aneb s kůží na trh.* Brno: MOBA, 2007; GERŠLOVÁ, J. *Podnikatelské osobnosti 19. a první poloviny 20. století v Evropě.* Karviná: Slezská univerzita, 1994.

²⁹ GERŠLOVÁ, J. Co se skrývá za značkou? Historická encyklopedie podnikatelů. Kapitola Heinz – kečupy s tradicí. Praha: Professional Publishing, 2011, s. 130-132; dále např. 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 industrie, 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.

³⁰ GERŠLOVÁ, J. Co se skrývá za značkou? Historická encyklopedie podnikatelů. Kapitola Maggi – koření a chuť, co každý zná. Praha: Professional Publishing, 2011, s. 176-181; dále např. CAPUS, A. *Patriarchen: Zehn Portraits.* München: Albrecht Knaus-Verlag, 2006; CZARTOWSKI, T. Die 500 bekanntesten Marken der Welt. Ein populäres Lexikon von Adidas bis Zippo. München: Piper Verlag, 2006, kapitola Schnelles Essen für den Kochmuffel – Maggi, s. 212-213; *Deutsches Markenlexikon.* Köln: Deutsche Standards, 2007, s. 680 an.; ELLERBROCK, K.-P. *Geschichte der deutschen Nahrungs- und Genussmittelindustrie 1750-1914.* Stuttgart: Steiner Verlag, 1993, s. 360 an.; KABELKA, V., BENNERSDORFER, E. *Reklame anno dazumal.* Wien: Pichler Verlag, 1997, s. 80 an.; MOLLENHAUER, H. P. *Von Omas Küche zur Fertigpackung. Aus der Kinderstube der Lebensmittelindustrie.* Gernsbach: Casimir Katz Verlag, 1988, s. 101 an. a kapitola Knorr und Maggi, s. 177 an.; MONSEES, H. Maggi – Der Würzer der Nation. In: BARBIER, H. D., KRAUSE-BREWER, F. (vyd.) *Die Person hinter dem Produkt. 40 Porträts erfolgreicher Unternehmer.* Bonn-Bad Godesberg: Verlag Norman Rentrop, s. 233-240; POHLMANN, J. Das Lexikon der Markennamen. Logos, Slogans, Storys. München: Knauer Taschenbuchverlag, 2003, s. 151 an.; SCHWEDT, G. *Vom Tante Emma-Laden zum Supermarkt. Eine Kulturgeschichte des Einkaufens.* Weinheim, WILEY-VCH Verlag, 2006, kapitola Maggi – Würze und Fertigsuppen, s. 149 an.; WAGNER, CH. *Fast schon Food. Die Geschichte des schnellen Essens.* Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag, 1995; WEBER, G. *Mercedes, Colt und Teddybär. Wie die Dinge zu ihrem Namen kamen,* kapitola Maggi: Eidgenössisch würzig. Wien: Buchverlage Kremayr & Scheriau/Orac, 2007, s. 36-37; www.maggi.cz.

mohl profitovat na věrnosti svých zákazníků. Řada značek tak profitovala i po generace, protože výrobky byly stále stejné a nebyl důvod již zavedené tradice měnit či modifikovat. Balení výrobků jako „poznávací znamení“ bylo v první řadě důležité pro dopravu a skladovatelnost. Navíc se postupně změnil vztah mezi výrobcem a obchodníkem: před zavedením značkového zboží měl obchodník velký vliv na obchodní chování zákazníků, později ale postupně musel obchodník objednávat konkrétní zboží konkrétní značky, kterou zákazník chtěl, ať se mu zboží líbilo či ne. Místo rady obchodníka nastoupila reklama zboží. V podstatě se stala značka nástrojem moci výrobce vůči obchodu. Hodnota značky tak v průběhu času překročila hodnotu jednotlivých firem, řada značek přežila i pod střechou zcela jiného podniku, než ve kterém vznikla.

Reklama byla velmi váženou společnicí značek. V průběhu času narůstala také úloha reklamy, vznik moderní reklamy je datován právě v souvislosti se zaváděním značkového zboží na konci 19. století.³¹ 20. století, především období mezi světovými válkami, přineslo do oblasti trhu nové prvky, které stále více směřovaly k individuálnějšímu pojetí trhu a pojetí značek, které se daleko více než předtím daleko více specializují. Zákazníci se od sebe odlišovali podle demografických, sociálních či psychologických kritérií – sortiment výrobků a značek se rozšířil a prohloubil. Některé nové výrobky se snažily více odpovídat vkusu či zálibám zákazníka, který byl za ně ochoten třeba i více zaplatit. Nová média se mohla více zaměřit na různé skupiny zákazníků – např. rozdílné nabídky programů se připravovaly např. pro ženy v domácnosti, jiné pro mládež, jiné pro důchodce apod. Nesmíme zapomenout také i na to, že se podstatně zvýšila oproti 19. století životní úroveň lidí a od základních potřeb, jako bylo zabezpečení výživy a oblečení, se potřeby posunuly do dalších oblastí, které ovlivnily zájem zákazníků o zboží a značkové výrobky dalších odvětví výroby či služeb.³² Zcela nová situace nastala pak po druhé světové válce, od 50. let 20. století se řada značek přizpůsobovala životnímu způsobu řady skupin ve společnosti a některé značky se postupně přebíraly funkci určitého poselství či postavení ve společnosti (např. se zcela změnil vztah k automobilu: už nešlo o to, zda člověk má či nemá auto, ale jakou značku automobilu má a jak se v ní cítí). Postupně se dostávala do pozadí úloha vlastního použití toho kterého výrobku a dominantní roli postupně převzala role značky jako vyjádření společenského postavení. V této souvislosti začala narůstat role marketingu: marketingová oddělení ve firmách se postupně stala tou nejdůležitější složkou podnikání a výrobek dostal zelenou pouze tehdy, pokud byl předložen marketingový koncept. Od 70. let byl trh výrazně intenzivněji segmentován a jednotlivé značky se snažily – na základě důkladných analýz – oslovovat přesně definovaný okruh zákazníků. Zvýšil se tak počet nejrůznějších variant jednoho výrobku a oslovené skupiny zákazníků se postupně zmenšovaly.

5 Závěrem

Je jasné, že východiskem pro úspěšnou komunikaci vztahu marketing-značka-reklama-zákazník je právě vytvoření silné značky. Ať už si vezmeme příklad Coca-Coly jako tradiční značky nebo Google jako hvězdy posledního desetiletí, nebo značky Apple jako kultovní značky v oblasti informačních technologií či Nespresso jako zlatý důl na tak přesyceném trhu jako je trh s kávou – všichni mají jedno společné: silná značka je majákem v moři výrobků „bez tváře“.

Co je za silnou a úspěšnou značkou? Tohle je otázka za milión pro všechny lidi z oblasti marketingu. Zřejmě se ale dostáváme do situace, kdy je třeba tuto otázku položit jinak: nezměnily se pouze trhy, změnili se především lidé. A také je důležité si uvědomit, že řada tradičních receptů přestala fungovat. Zákazníci však nekapitulovali pouze pasívně před obrovským množstvím poselství reklamy, mnozí z nich jsou už reklamou přesyceni. Přece nikdo nevěří tomu, že nový prací prášek na

³¹ Blíže: ZYMAN, S., BROTT, A. *Konec reklamy, jak jsme ji dosud znali*. Praha: Management Press, 2004. Z další literatury např. BORSCHIED, P., WISCHERMANN, C. (vyd.) *Bilderwelt des Alltags. Werbung in der Konsumgesellschaft des 19. und 20. Jahrhunderts*. Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 1995.

³² SCHOLTISSEK, S. *Die Magie der Innovation. Erfolgsgeschichten von Audi bis Zara*. München: FinanzBuch Verlag, 2009, s. 58 an.

trhu vypere ještě bělejší prádlo, vylepšené dětské plíny budou ještě sušší a že nový holicí strojek bude holit lépe. Přesto se reklama a její poselství pohybuje neustále v trojlístku „lépe, rychleji, dále“, i když jsou dnes zákazníci daleko kritičtější, informovanější – jen pár kliknutí myši přináší srovnání cen, nabídku konkurence nebo hodnocení ostatních zákazníků.

Přesto, nebo právě proto, že výrobky více méně „umí“ totéž, jaká jsou pak kritéria pro nákup toho či onoho? Buď je to otázka ceny – tato „válka“ ruine celou řadu odvětví, nebo do hry vstupují zcela jiná kritéria, která oddělení marketingu teprve pomalu „objevují“. Jsme svědky změny hodnot. Například si zákazník nechce pouze koupit výborný výrobek, ale s ním třeba i svědomí – jak to, že některé banky, když sjednávají úvěry, že investují do ochrany ovzduší? Nebo že firmy prodávající kávu zabezpečují o tom, že se zajímají o situaci pěstitelů kávy a jejich životních podmínkách.³³ Ke změně hodnot patří však i to, že stále více lidí se nesmířilo s rolí pasivních spotřebitelů a vstupují do dialogu s výrobcem a firmami, tak také i s ostatními zákazníky.

Změna hodnot, která ovšem vstoupila do hry v souvislosti s vývojem konzumní společnosti, představuje i přístup zákazníka k výrobku. Výrobek není jen zosobněním „uspokojení potřeb“, ale čím dál častěji slouží k tomu, aby do jisté míry definoval a vyjádřil životní styl. Příkladem bychom našli mnoho – např. již vícekrát citovaná firma Apple. Vytvořila se jakási „rodina“ majitelů výrobků této firmy, ale nebyly to pouze výrobky. Byl to charismatický šéf firmy Steve Jobs, který si nikdy nenechal ujít příležitost představit svůj nový výrobek na strhující prezentaci před velkým auditoriem. Jobs tak dal podniku „tvář“: Apple tak nebyl ledajakým IT-podnikem, Apple byl Jobs. Je to svědectví o výrazné změně managementu. Kdo se straní médií, veřejnosti a přímému kontaktu se zákazníky, vzdává se zcela dobrovolně potenciálu na trzích.

„Značka je duch společné existence podniku a jeho zákazníků, vlast, která poskytuje jistotu a smysl“³⁴ – poselství současnosti. Značky, které jsou významné, zprostředkovaly zákazníkům pocit sounáležitosti se svými zákazníky. Tento pocit vychází nejen z přesvědčení o kvalitě zboží, ale také zajišťuje loajalitu do budoucna. U některých značek pak nalezneme nikoliv „kupující“, ale příznivce a fandky. Tento pocit sounáležitosti, pocit „rodiny“, kdy zákazník hovoří o výroku či firmě s označením „my“ je pak velkým vítězstvím dané firmy. Velkou roli hrají sympatie, emoce, také třeba fascinující historie firmy či osudy jejího zakladatele. Otevření se zákazníkům, kultura naslouchání jejich přání, nápadů či potřeb, komunikace „na přímo“ a šitá na míru – to je poselství směrem do budoucna. Marketing, značka, reklama – to vše musí být srdeční záležitostí a musí vycházet právě ze srdce firmy.

Literatura

ANDERSEN, A. *Der Traum vom guten Leben. Alltags und Konsumgeschichte vom Wirtschaftswunder bis heute*. Frankfurt am Main, New York, 1997. ISBN 978-3593362984.

BERGHOFF, H. *Marketing-Geschichte. Die Genese einer modernen Sozialtechnik*. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2007. ISBN 978-3-593-38323-1.

BERGHOFF, H. *Moderne Unternehmensgeschichte*. Paderborn, München, Wien, Zürich: Verlag Ferdinand Schöningh, 2004.

BLAICH, F. *Absatzstrategien deutscher Unternehmen im 19. und in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts*. In: POHL, H. *Absatzstrategien deutscher Unternehmen Gestern - Heute - Morgen*. Wiesbaden: Steiner Verlag.

³³ WALA, H. *Meine Marke. Was Unternehmen authentisch, unverwechselbar und langfristig erfolgreich macht*. München: Redline Verlag, 2013, 5. doplněné vydání, s. 18.

³⁴ LOTTER, W. Der harte Kern. *Brand eins*, 2010, č. 2, s. 4.

- BORSCHIED, P., WISCHERMANN, C. *Bilderwelt des Alltags. Werbung in der Konsumgesellschaft des 19. und 20. Jahrhunderts*. Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 1995.
- BROŽ, I. *Dali své jméno značce aneb s kůží na trh*. Brno: MOBA, 2007. ISBN 978-80-243-3067-9.
- BÜCHI, W. A. *Karl August Lingner. Das große Leben des Odol-Königs*. Dresden: Sächsische Zeitung, 2006.
- CORNELSEN, C. *Lila Kühe leben länger. PR-Gags, die Geschichte machen*. Frankfurt am Main, Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter, 2001. ISBN 9783706408288.
- CRAINER, S. *Die 75 besten Managemententscheidungen aller Zeiten*. München: Verlag moderne industrie, 2002. ISBN: 9783478812726.
- CZARTOWSKI, T. *Die 500 bekanntesten Marken der Welt. Ein populäres Lexikon von Adidas bis Zippo*. München: Piper Verlag, 2006.
- DOUBEK, K. *Blue Jeans – Levi Strauss und die Geschichte einer Legende*. München: Piper Verlag, 2003. ISBN: 9783492043809.
- EGLAU, H.-O. *Persil bleibt Persil, Der mühsame Wandel einer Familienfirma*. In: Die Zeit, 22. 8. 1985.
- ELLERBROCK, K.-P. *Geschichte der deutschen Nahrungs- und Genussmittelindustrie 1750-1914*. Stuttgart: Steiner Verlag, 1993.
- EXLER, A. *Coca-Cola. Vom selbstgebrauten Aufputzmittel zur amerikanischen Ikone*. Hamburg: Europäische Verlagsanstalt, 2006. ISBN 3-434-46810-2.
- GERŠLOVÁ, J. *Co se skrývá za značkou? Historická encyklopedie podnikatelů*. Praha: Professional Publishing, 2011.
- GERŠLOVÁ, J. *Dějiny moderního podnikání*. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 9788074310805.
- GERŠLOVÁ, J. *Podnikatelské osobnosti 19. a první poloviny 20. století v Evropě*. Karviná: Slezská univerzita, 1994. ISBN 9788085879018.
- GERTOBERENS, K. *Sächsische Erfindungen. 1650 bis heute*. Dresden: Sächsische Zeitung, 2006. ISBN 978-3-938325-31-5.
- GRIES, R. *Zum Selbstbild westdeutscher Werbeunternehmer der Nachkriegszeit*. In: SCHULZ, G. *Geschäft mit Wort und Meinung*. München: H. Boldt im Oldenbourg Verlag, 1999.
- GREISING, D. *Die Welt soll Coca-Cola trinken. So machte Roberto Goizueta Coca-Cola zur Nr. 1*. Landsberg am Lech: Moderne Industrie Verlag 1998.
- HANSEN, U., BODE, M. *Marketing & Konsum – Theorie und Praxis von der Industrialisierung bis ins 21. Jahrhundert*. München: Vahlen Verlag, 1999.
- HEER, J. *Nestlé. Hundertfünfundzwanzig Jahre von 1866 bis 1991*. Vevey: Nestlé AG, 1991.
- KAAS, P. *Marketing zwischen Markt und Hierarchie*. In: *Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke – Marketing und Neue Institutionenökonomik*. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt, 1995.

- KABELKA, V., BENNERSDORFER, E. *Reklame anno dazumal*. Wien: Pichler Verlag, 1997. ISBN 9783854311362.
- KLEINSCHMIDT, CH., TRIEBEL, F. *Marketing, Historische Aspekte der Wettbewerbs und Absatzpolitik*. Essen: Klartext Verlag, 2004. ISBN 9783898613828.
- KÖNIG, W. *Geschichte der Konsumgesellschaft*. Stuttgart: Steiner Verlag, 2000. ISBN: 978-3515103220.
- LEHMENSIEK, U. *Von der Cakes-Fabrik zur Bahlsen-Gruppe*. Hannover: Offizin Verlag, 1996. ISBN 3-930345-05-6.
- LEITNER, K.-H., *Von der Idee zum Markt: Die 50 besten Innovationen Österreichs. Erfolgsgeschichten der österreichischen Industrie zwischen 1975 und 2000*. Wien: Böhlau Verlag, 2005.
- LINDSTROM, M. *Brand Sense. Warum wir starke Marken fühlen, riechen, schmecken, hören und sehen können*. Frankfurt am Main, 2011. ISBN 9783593394473.
- LITH, F. *Bahlsen – Vom Cake zum keks*. In: BARBIER, H. D., KRAUSE-BREWER, F. (vyd.) *Die Person hinter dem Produkt. 40 Porträts erfolgreicher Unternehmer*. Bonn-Bad Godesberg: Verlag Norman Rentrop.
- LOTTER, W. *Der harte Kern. Brand eins*, 2010, č. 2.
- LUDWIG, K. *Nestlé – Von der Wiege bis zum Kästle*. In: BARBIER, H. D., KRAUSE-BREWER, F. (vyd.) *Die Person hinter dem Produkt. 40 Porträts erfolgreicher Unternehmer*. Bonn-Bad Godesberg: Verlag Norman Rentrop.
- MOLLENHAUER, H. P. *Von Omas Kücher zur Fertigpackung. Aus der Kinderstube der Lebensmittelindustrie*. Gernsbach: Casimir Katz Verlag, 1988. ISBN 9783925825095.
- MONSEES, H. *Maggi – Der Würzer der Nation*. In: BARBIER, H. D., KRAUSE-BREWER, F. (vyd.) *Die Person hinter dem Produkt. 40 Porträts erfolgreicher Unternehmer*. Bonn-Bad Godesberg: Verlag Norman Rentrop.
- NAGEL, H. *Zauber der Kamera. Beispiele aus dem Kodak-Nagel-Werk*. Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt, 1977. ISBN 3421025169.
- OLINS, W. *O značkách*. Praha: Argo / Dokořán, 2009. ISBN 978-80-257-0158-4.
- ORSOUW, M. van, STADLIN, J., IMBODEN, M. *George Page. Der Milchpionier. Die Anglo-Swiss Condensed Milk Company bis zur Fusion mit Nestlé*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung, 2005.
- PENDERGAST, M. *Für Gott, Vaterland und Coca-Cola. Die unautorisierte Geschichte der Coca-Cola Company*. München: Wilhelm Heyne Verlag, 1995.
- POHLMANN, J. *Das Lexikon der Markennamen. Logos, Slogans, Storys*. München: Knauer Taschenbuchverlag, 2003.
- PŘIBOVÁ, M., MYNÁŘOVÁ, L., HINDLS, R., HRONOVÁ, S. *Strategické řízení značky. Brand Management*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-27-0.

PŘIBOVÁ, M., TESAR, G. a kol. *Strategické řízení značky. Případové studie*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-38-X.

ROSE, I. *50 Klasiker Unternehmen*. Hildesheim: Gerstenberg Verlag, 2005. ISBN: 3806725373.

SCHMEH, K. *David gegen Goliath. 33 überraschende Unternehmenserfolge*. Frankfurt am Main, Wien: Redline Wirtschaft bei ueberreuterr, 2004.

SCHOLTISSEK, S. *Die Magie der Innovation. Erfolgsgeschichten von Audi bis Zara*. München: FinanzBuch Verlag, 2009. ISBN 978-3-86880-014-2.

SCHWARZ, F. *Nestlé. Macht durch Nahrung*. Frankfurt am Main: Bastei Lübbe Taschenbuchverlag, 2003.

SCHWEDT, G. *Vom Tante Emma-Laden zum Supermarkt. Eine Kulturgeschichte des Einkaufens*. Weinheim: WILEY-VCH Verlag, 2006. ISBN: 9783527502189.

STANDAGE, T. *Sechs Getränke, die die Welt bewegten*. Düsseldorf, Zürich 2006. ISBN 3-538-07234-5.

TEDLOW, R. *New and Improved. The Story of Mass Marketing in America*. Oxford, 1990. ISBN: 9780434920020.

TEDLOW, R., JONES, G. (vyd.) *The Rise and Fall of Mass Marketing*. London, 1993.

Trends im E-Commerce, BITKOM, 2013 [online]. Dostupné z: http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_E_Commerce_Studienbereich.pdf.

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. ISBN 3-593-35346-6.

WALA, H. *Meine Marke. Was Unternehmen authentisch, unverwechselbar und langfristig erfolgreich macht*. 5. vyd. München: Redline Verlag, 2013. ISBN 978-3868813050.

WEBER, G. *Mercedes, Colt und Teddybär. Wie die Dinge zu ihrem Namen kamen*. Wien: Buchverlage Kremayr & Scheriau/Orac, 2007.

ZYMAN, S., BROTT, A. *Konec reklamy, jak jsme ji dosud znali*. Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-7261-107-0.

Kontakt:

Prof. PhDr. Jana Geršlová, CSc.
Katedra aplikované ekonomie FF UPOL
Křížkovského 12
771 80 Olomouc
Česká republika

Krátká informace o autorce:

Prof. PhDr. Jana Geršlová, CSc. v současné době působí na Katedře aplikované ekonomie Univerzity Palackého v Olomouci.

MARKETINGOVÉ PROGRAMY KONCENTROVANÉ NA SEGMENT SENIOROV

MARKETING PROGRAMMES FOCUSED ON THE SENIORS SEGMENT

Dagmar LESÁKOVÁ

Ekonomická univerzita v Bratislave

Anotácia: Základom tvorby marketingových programov pre seniorov je skúmanie biologických, psychologických a sociologických zmien v ich živote. V našej stati hodnotíme rôzne prístupy k vymedzeniu kategórie „senior“, k segmentácii seniorov a dokumentujeme význam a dôležitosť individuálne vnímaného veku seniorov v protiklade k ich biologickému veku. Kľúčovú pozornosť venujeme špecifikám nástrojov marketingového mixu orientovaného na staršiu populáciu. Identifikujeme rozdiely podmienené vyšším vekom v požiadavkách na produkty, služby, komunikáciu a predajný personál. Na základe empirického prieskumu dochádzame k záveru, že väčšina inovácií a produktových zdokonalení v súčasnosti má svoj základ v technickej realizovateľnosti a nie v potrebách a želaniach seniorov. Aspekty ako pohodlie pre seniora, jednoduchosť produktu, bezpečnosť resp. časový horizont trvania efektov, sú zatiaľ stále opomínané. V závere state prezentujeme odporúčenia na tvorbu marketingových programov, ktoré budú brať do úvahy obmedzenia spojené s vekom.

Abstract: Development of marketing concepts in companies makes it necessary to explore biological, psychological and sociological changes in the life of seniors. In our paper we assess various approaches to definition and segmentation of the category „seniors“ and demonstrate the importance of individually perceived age by seniors as opposed to their physical age. We devote special attention to the specifics in marketing mix elements focused on seniors. Differences in requirements on products, communication, services and selling staff by older people have been identified. We come to the conclusion that most of the product development at present has its priority in technical feasibility and not in needs and wishes of seniors. Such aspects like comfort in service, simplicity, safety, longer lasting effects are still omitted. We analyze the impact of various marketing communication forms on the seniors decision taking. In the conclusion we present some recommendations for the development of marketing concept aimed at this constantly growing segment.

Kľúčové slová: seniori, segmentácia seniorov, marketingové programy, nákupné správanie

Keywords: seniors, value changes, marketing programmes, buying behaviour

1 Úvod

Predpokladom pochopenia potrieb, postojov a spôsobov správania sa seniorov je analýza zmien vyvolaných starnutím. Starnutie je multidimenzionálny proces, ktorý pozostáva z biologických, psychologických a sociálnych zmien jedinca. Z *biologického* hľadiska dochádza k ovplyvneniu mnohých telesných a kognitívnych funkcií. Prejavy starnutia sa manifestujú v obmedzení funkcií pohybového aparátu, zreteľné sú na všetkých zmyslových orgánoch, pričom najvýraznejšie je postihnutý sluch a zrak. Kognitívne zmeny sa týkajú predovšetkým fluidných funkcií, ako napríklad flexibilita a orientácia v nových situáciách. Pre starších ľudí je namáhavejšie vyselektovať z množstva komunikačných impulzov relevantné informácie a aj spracovanie informácií je v starobe pomalšie. Treba však poznamenať, že telesné a kognitívne zmeny prebiehajú individuálne veľmi rozdielne a mnohé funkcie možno až do vysokého veku trénovať (Hayley et Lumbers , 2008).

Psychologické starnutie sa vzťahuje na zmeny osobnosti a vnímania seba samého, nakoľko staroba nesúvisí len so skutočným vekom, ale často je vecou postoja. V dôsledku toho je aj namiesto chronologického veku často skúmaný subjektívne vnímaný vek. Seniori sa cítia priemerne o 10-15 rokov mladšie než v skutočnosti a sú presvedčení, že v porovnaní s inými zástupcami svojej vekovej skupiny vyzerajú mladšie a majú aj mladšie záujmy (Moschis et al., 1997).

Sociálne starnutie sa zaoberá zmenami postojov a štýlu života v starobe. Na vysvetlenie rozdielov medzi jednotlivými generáciami sa odporúča analýza zmeny hodnôt. Možno pozorovať, že starší seniori vykazujú skôr konzervatívny hodnotový systém, ktorý je silne ovplyvnený takými hodnotami ako je povinnosť a akceptácia. Mladší seniori sú naproti tomu sebavedomejší a pripisujú vysoký význam hodnotám vlastného rozvoja. Nastupujúce generácie seniorov budú reagovať ešte flexibilnejšie, prístupnejšie a otvorenejšie na zmeny vonkajšieho prostredia (Mumel et Prodnik, 2005).

Cieľom predloženej state je analyzovať zmeny v hodnotovom systéme staršej populácie, ich dopad na spotrebiteľské správanie a napokon prezentovať špecifiká marketingových koncepcií orientovaných na seniorov.

2 Vymedzenie pojmu a štruktúra segmentu seniorov

Veková štruktúra populácie sa v posledných rokoch silne zmenila. Rast vykazujú hlavne vekové segmenty starších občanov. V súčasnosti je každý štvrtý človek na Slovensku starší ako 50 rokov. Vzniká historicky nová situácia, v ktorej rastie podiel starších ľudí a klesá podiel mladých ľudí. Hlavnými príčinami tohto demografického vývoja je na jednej strane pokles pôrodnosti ako výraz trendov individualizácie a emancipácie v spoločnosti a na druhej strane rast priemernej dĺžky života ako dôsledok zlepšovania životných podmienok. K možnému zhoršeniu v pomere populácie seniorov a mladých bude dochádzať aj v nasledujúcich rokoch, kedy vstúpia do kategórie seniorov silné ročníky tzv. baby-boom generácie zo 60. rokov.

Jedným z možných dôvodov opomínania segmentu seniorov vo výskume je aj komplexnosť kategórie seniorov. Žiadna iná cieľová skupina nie je vnútorne tak heterogénna, nakoľko so zvyšujúcim sa vekom sa v dôsledku rozličných životných skúseností zvyšujú aj rozdiely v správaní seniorov.

Schiffman a Kanuk (2004) rozlišujú na báze premennej „vek“ v segmente seniorov dve skupiny. Do skupiny tzv. „mladších seniorov“ patria seniори mladší ako 75 rokov. Títo sú väčšinou bez vážnejších zdravotných problémov, s aktívnym prístupom k životu, mobilní a udržiavajúci sociálne kontakty s okolím. Segment tzv. „starších seniorov“ je tvorený seniormi staršími ako 75 rokov, kedy sa už prejavujú vážnejšie problémy staroby. Žijú skôr utiahnuto, trávajú viac času doma a často sú odkázaní na pomoc rodiny. V dôsledku toho vyžadujú hlavne produkty a služby, ktoré im uľahčia život.

Tvorba segmentov podľa chronologického veku však nie je úplne bez problémov. Dvaja rovnako starí seniори môžu žiť úplne rozdielne, nakoľko staroba nesúvisí výlučne a primárne so skutočným biologickým vekom, ale je často otázkou postoja k životu (Moschis, 2003). V dôsledku toho býva často namiesto chronologického veku skúmaný subjektívne vnímaný vek, nakoľko ten ovplyvňuje spotrebiteľské správanie silnejšie než biologický vek. Pritom sa rozlišujú nasledujúce 4 komponenty subjektívne vnímaného veku: feel-age (na aký vek sa jednotlivec cíti), look-age (na aký vek jednotlivec vyzerá), do-age (ako intenzívne realizuje jednotlivec aktivity zodpovedajúce určitej vekovej skupine) a interest-age (nakoľko sa záujmy jednotlivca podobajú záujmom určitej vekovej skupiny).

Početné výskumné pramene (Lumpkin et Hite, 1988; Nielson et Curry, 1997; Moschis, 2003) dokazujú, že rôzne typológie životného štýlu navrhnuté rôznymi inštitútmi prinášajú veľmi odlišné výsledky, čo môže viesť k zásadne rozdielnym interpretáciám (French et Fox, 1985). Z uvedeného dôvodu odmietajú mnohí výskumníci typológie životného štýlu a analyzujú správanie seniorov podľa objektívne kvantifikovateľných determinantov.

3 Marketingové koncepcie pre segment seniorov

Na úspešné aplikovanie marketingu seniorov je rozhodujúce poznanie potrieb, očakávaní a želaní seniorov a citlivá marketingová komunikácia (Gardner et Sheppard, 1989). Prax potvrdzuje význam skúmania potrieb trhu seniorov. Trh seniorov nie je totiž žiadnym „štrbinovým“ trhom, ale jedným z mála rastúcich trhov nasledujúcich desaťročí. Vhodným začlenením seniorov do marketingových aktivít a marketingových plánov si môžu podniky vybudovať významnú konkurenčnú výhodu.

V praxi existujú na získanie trhu seniorov dve možnosti (Solomon, 2006). Prvá možnosť spočíva vo vybudovaní väzby zákazníka na značku už v mladých rokoch s cieľom dosiahnuť, aby konkrétny produkt resp. značku kupoval aj vo vyššom veku. Prednosťou tohto prístupu je perspektíva získania mladých zákazníkov na veľmi dlhý čas. Zmeny v spotrebiteľskom správaní mladých zákazníkov vyznačujúce sa nízkou vernosťou jednej značke však spôsobujú, že uvedená stratégia získavania zákazníkov má sotva predpoklady na úspech. Navyiac, viaceré produkty a služby sú spotrebúvané a nakupované až od určitého veku.

Z tohto dôvodu sa druhý prístup k získaniu segmentu seniorov orientuje priamo na starších zákazníkov v podobe klasickej formy marketingu seniorov. V rámci tejto formy sú možné štyri rôzne stratégie. Ponuka podniku môže smerovať na masový trh alebo byť prispôbena špecificky na potreby starších ľudí. Ak existujú rozdiely v požiadavkách na produkty a služby medzi staršími a mladšími zákazníkmi, treba zvážiť ponuku modifikovaných alebo špeciálnych verzií pre seniorov. Ak v potrebách zákazníkov neexistujú rozdiely, potom je postačujúca jednotná verzia produktu pre všetky segmenty. Podobne môže komunikačná stratégia cielene pôsobiť buď iba na cieľovú skupinu seniorov alebo osloviť všetky vekové segmenty rovnakým spôsobom. V oblastiach, v ktorých senior nechce byť oslovený na báze veku, je vhodná integrovaná stratégia (Schewe, 1988).

V závislosti od typu komunikácie a miery adaptácie produktu/služby možno rozlíšiť nasledovné štyri alternatívy získania trhu seniorov:

- Integrovaný marketing: Predstavuje klasický masový marketing. Podnik ponúka masový produkt jednotnou formou komunikácie všetkým zákaznickým segmentom. Tento postup umožňuje dosiahnuť nižšie náklady a zároveň vytvára väčší potenciál trhu. Integrovaný marketing je vhodný pre produkty a služby, ktorých spotreba nezávisí od veku. Príkladom sú pracie prostriedky alebo cestoviny.
- Marketing s komunikáciou orientovanou na seniorov: V uvedenej stratégii sú seniori cieľene oslovení uniformovaným produktom, ktorý však nie je špecifický z hľadiska veku. V praxi býva toto cieľené oslovenie často spojené s určitou zľavou, ako je tomu napríklad pri znížení cien vo verejnej doprave alebo znížení vstupného do múzeí a divadiel. V komunikovanom marketingu seniorov nie je možné oslovenie bez zmienky veku, pretože o poskytnutí výhody rozhoduje práve vek.
- Skrytý marketing seniorov: Seniori často odmietajú cieľené oslovenie poukazujúce na ich vek. V skrytom marketingu seniorov sa preto zdôrazňujú iba špecifické výhody produktu, zatiaľ čo akákoľvek zmienka veku je vylúčená. Vlastnosti produktu, ktoré môžu seniorov zaujať, sú napríklad jednoduchá obsluha alebo bezpečnosť.
- Čistý marketing seniorov: V čistom marketingu seniorov je vytvorený špecifický produkt pre seniorov, ktorý je pre tento segment osobitne komunikovaný. Môže pritom ísť o modifikovaný produkt, ktorý je špeciálne prispôbený potrebám starších občanov alebo o produkt, ktorý je vytvorený výlučne pre trh starších zákazníkov. Čistý marketing seniorov sa často uplatňuje u produktov geriatrickej medicíny.

4 Odporúčania pre tvorbu marketingového mixu v segmente seniorov

V dôsledku biologických, psychologických a sociálnych zmien majú seniori čiastočne odlišné potreby v porovnaní s mladšími generáciami. Na získanie generácie 60+ je preto potrebné rozpracovať diferencované marketingové stratégie, ktoré sú prispôbené uvedeným zmenám. V nasledujúcich častiach uvidíme príklady a konkrétne odporúčania na tvorbu marketingového mixu adaptovaného na požiadavky segmentu seniorov.

4.1 Produktová a sortimentná politika

Adaptácia produktov a sortimentu na potreby segmentu seniorov sa vzťahuje nielen na vlastnosti a obal produktu, ale aj šírku a hĺbku sortimentu.

Pri navrhovaní produktov pre seniorov sa odporúča venovať významnú pozornosť ergonomickým a funkčným aspektom produktu. Čím výraznejšie sú telesné a kognitívne deficity, tým viac je starší človek odkázaný na jednoducho použiteľný produkt. Treba však uviesť, že produkty vhodné pre seniorov nemusia byť vždy iba špeciálnymi vyhotoveniami pre tento segment. Často ide o produkty zvlášť pohodlné na užívanie pre každú vekovú skupinu. S pomocou gerontotechniky sa navrhujú špeciálne produkty, ktoré seniorom s telesnými deficitmi umožňujú samostatný život a uľahčujú každodenné aktivity hygieny alebo prípravy stravy. Napriek určitým dosiahnutým pozitívam je však cieľom mnohých inovácií skôr technická realizovateľnosť než potreby seniorov. Príkladom pozitívneho posunu od produktovej koncepcie marketingu k trhovej koncepcii marketingu je spoločnosť Siemens (nasledovaná Samsungom i Nokiou) so svojou verziou mobilného telefónu pre seniorov, z ktorej boli vyňaté viaceré zložitejšie funkcie s cieľom zjednodušiť používanie prístroja a naopak inštalované väčšie písmená a klávesy zohľadňujúce zrakový deficit seniorov.

V hodnotení významu produktových vlastností seniormi stojí v popredí jednoduchosť produktu, jednoduchosť jeho používania a obsluhy, trvácnosť a jednoduchý návod na obsluhu. Seniori obvykle vyžadujú, aby si produkt po dlhšiu dobu zachoval svoj dizajn a k novým variantom produktu pristupujú s určitou nedôverou (Weijters et Geuens, 2006). Aj v potravinárskom priemysle

boli zaznamenané určité pokusy optimálne uspokojiť požiadavky seniorov. Tak napríklad redukujú výrobcovia instantných polievok obsah sodíka, nakoľko mnohí seniori preferujú v dôsledku vysokého tlaku potraviny s nízkym obsahom sodíka (Moschis et al., 2004).

V súvislosti s tvarom a dizajnom produktu pre staršie cieľové skupiny je dôležité, aby si produkt zachoval po dlhší čas svoju podobu. Nakoľko doba akceptovania noviniek a zmien je u seniorov dlhšia, možno predpokladať, že viacročné zafixovanie vzhľadu produktu bude pozitívne ovplyvňovať nákupné správanie. U novej ponuky je užitočné spojiť novinky s už známymi skutočnosťami a skúsenosťami seniorov.

Do budúcnosti možno v dôsledku celospoločenského trendu singularizácie (života osamotene) očakávať znižovanie veľkosti balenia potravín, ktoré sa bude výrazne orientovať na ponuku pre jednotlivca. Pri oslovení seniorov zohráva významnú rolu aj voľba farieb na obale. S postupujúcim vekom seniori menej preferujú veľmi intenzívne alebo ostré farby. V dôsledku toho sa v marketingu seniorov neodporúča používať prenikavé farby. Šírka a hĺbka sortimentu poskytuje síce výhodu veľkého výberu, avšak obvykle nie je seniormi považovaná za významný faktor voľby nákupného miesta. Seniori preferujú užší, prehľadný a konštantný sortiment, ktorý im nespôsobuje stres a pochybnosti v rozhodovaní. Negatívne hodnotia tiež časté zmeny umiestnenia produktov v regáloch. Väčšina prieskumov medzi seniormi uvádza, že seniori neprikladajú značke osobitný význam. Je to z toho dôvodu, že značky spravidla asociujú s drahými výrobkami.

Pre rozhodujúcu časť seniorov je cena dôležitejšia než kvalita. Zľavy a cenové akcie dosahujú najvyššiu popularitu práve v segmente seniorov. Seniori majú dostatok času na porovnávanie cien a tovary dennej spotreby nakupujú predovšetkým tam, kde sú ceny najnižšie, resp. ponúkané so zľavou.

4.2 Doplnkové služby a distribúcia

Osobitný význam má pre seniorov poradenstvo. Starší zákazníci si radi nechajú poradiť a oceňujú individuálnu obsluhu. Osobný kontakt s predajným personálom považujú za spôsob znižovania rizika chybného nákupu. V žiadnej inej cieľovej skupine nezávisí nákupné rozhodnutie tak výrazne od kvality poradenstva, ako u seniorov. Od predajného personálu očakávajú v prvom rade zdvorilosť a pozornosť; samotné odborné znalosti nie sú postačujúce. Personál by mal byť oboznámený s telesnými a kognitívnymi zmenami staroby a vhodnosťou produktov pre seniorov. Niektoré firmy dokonca organizujú pre svojich predajcov semináre obsluhy cieľovej skupiny 60+ s cieľom poznať zmenu spôsobu života seniorov.

Iným opatrením môže byť prítomnosť starších členov predajného personálu. Staršiemu personálu pripisujú seniori skúsenosť, kompetentnosť a trpezlivosť. Pripisujú im tiež vyššiu vierohodnosť než mladšiemu personálu.

Vzhľadom na zmenšené zrakové pole a obmedzenú pohyblivosť seniorov zohráva umiestnenie produktov v regáloch mimoriadne dôležitú rolu v nákupnom rozhodovaní starých ľudí. Produkty často kupované seniormi by preto nemali byť uložené na ťažšie dosiahnuteľných miestach v regáloch, napr. na najvyššej alebo najnižšej polici. Umiestnenie produktov pre seniorov je vhodné do maximálnej výšky 1,5 metra.

4.3 Komunikácia

Pri tvorbe marketingovej komunikácie treba mať na pamäti, že seniori majú iný postoj k reklame než mladší ľudia. Väčšinou u nich nie je v popredí emocionálny aspekt, ale skôr konkrétne informácie o užitočnosti produktu. Na popis úžitku sa odporúča použitie určitých kľúčových slov,

ktoré u starších konzumentov silne rezonujú (Greco, 1986). Seniori napríklad uprednostňujú produkty, ktoré sľubujú kvalitu, jednoduché používanie, komfort, samostatnosť, bezpečnosť, trvácnosť alebo tradíciu. Reklama môže pochopiteľne obsahovať aj emocionálne a humorné prvky, avšak užitočnosť produktu musí byť vždy zreteľná a rozpoznateľná. Reklama, ktorá seniorov oslovuje, musí byť v prvom rade informatívna, vierohodná a vecná. Používanie anglicizmov by malo byť obmedzené, nakoľko mnohí starší ľudia angličtinu neovládajú. Podobne hovorová reč mladých u starších cieľových segmentov nenachádza odozvu, nakoľko seniori kladú dôraz na jazykovú čistotu a zdvorilosť. Komunikácia smerovaná na segment seniorov by sa mala vyhnúť aj odborným výrazom, pokiaľ nie sú bežne používané a jasne tlmočiť špecifický úžitok produktu. Formulácia „pohodlné čítanie v posteli“ rezonuje u seniorov pozitívnejšie než formulácia „nastaviteľná podpora hlavy s diaľkovým ovládaním“.

V komunikácii so staršími zákazníkmi by vek nemal byť osobitne zdôrazňovaný. Nakoľko seniori sa cítia mladší než sú v skutočnosti a ich chronologický vek sa odlišuje od subjektívne vnímaného veku, nemal by byť vek explicitne zmieňovaný. Cestovné kancelárie upozorňujú, že zájazdy špecificky komunikované pre seniorov sú u týchto cieľových skupín vnímané menej pozitívne než bežná ponuka pre masový trh. Kozmetické firmy oslovujú tento segment nie prostredníctvom veku, ale vo väzbe na produkt, napr. upozornením na vhodnosť pre suchú a málo pružnú pokožku.

Komunikácia na báze uvedenia konkrétneho veku nie je vhodná aj preto, že vylučuje segmenty mimo uvádzaného veku z dopytu. Je dôležité, aby sa zákazník sám rozhodol, či chce patriť do cieľovej skupiny alebo nie. Seniori chcú mať aj pri oslovení pocit, že sú integrovaní do spoločnosti. Izolovaná komunikácia môže byť vnímaná ako vyčleňovanie. Ak je vek v marketingovej komunikácii predsa len tematizovaný, mal by súvisieť s pozitívnymi stránkami fázy starnutia. Témy ako trpezlivosť, skúsenosti alebo starostlivosť starých rodičov o vnukov bývajú prijímané pozitívne. Výslovné upozornenie na vek je vhodné skôr u produktov, ktoré zmiernujú problémy a deficity starnutia, resp. ak s vekom súvisia osobitné výhody (napr. zľavy). Nakoľko seniori majú strach z izolácie a chcú byť integrovaní do spoločnosti, pozitívne prijímajú formu intergeneračnej reklamy, v ktorej zobrazenie viacerých generácií sprostredkúva pozitívne hodnoty rodiny a posilňuje sebavedomie starších ľudí (Reisenwitz et al., 2007).

5 Záver

Potreby seniorov sa v dôsledku biologických, psychologických a sociálnych zmien čiastočne odlišujú od potrieb mladších generácií. Na oslovenie generácie 60 a viac ročných je preto potrebné vytvoriť diferencované marketingové koncepcie, ktoré budú prispôsobené týmto zmenám. Pri navrhovaní nástrojov marketingového mixu je potrebné mať na pamäti, že v závislosti od odvetvia môžu byť vhodné rozdielne opatrenia napomáhajúce optimálne uspokojovanie potrieb seniorov. V tvorbe produktov by mali stáť v popredí také faktory ako pohodlná obsluha, jednoduchosť, bezpečnosť používania a dlhšia životnosť. Často sú však pre seniorov vhodné štandardne používané a jednoducho obsluhované produkty, ktoré nie sú špecificky vyvíjané pre seniorov, ale sú používané aj inými vekovými skupinami. Seniori pripisujú vyššiu váhu sociálnemu komponentu nakupovania, takže odborne kompetentný a priateľský personál je pre nich dôležitým faktorom spokojnosti. V marketingovej komunikácii by mal byť jasne pomenovaný a zdôrazňovaný úžitok a efekt ponuky. Neodporúča sa tematizovať vek cieľovej skupiny z dôvodu, že mnohí seniori sa cítia mladší než je ich fyzický vek. Pri tvorbe komunikačného posolstva treba mať na pamäti, že seniori sú integrovaní v spoločnosti a z tohto dôvodu sa javí ako vhodná intergeneračná podoba reklamy, ktorá prezentuje viac generácií. Formy trávenia voľného času sa v starobe výraznejšie nemenia. Vysokú váhu má vo voľnočasových aktivitách konzumácia ponuky médií. Seniori sú nadpriemernými konzumentami nielen rozhlasu a televízie, ale aj printových médií. Celý marketingový mix by mal byť utváraný tak, aby boli síce potreby a očakávania seniorov naplnené, ale aby sa seniori necítili vytesnení zo spoločnosti.

Literatúra

BONE, P. F. Identifying mature segments. *The Journal of Services Marketing*, roč. 5, Winter, 1991, s. 47-60.

FRENCH, W.A. and FOX, R. Segmenting the senior citizen market. *The Journal of Consumer Marketing*, roč. 2, Winter, 1985, s. 61-74.

GARDNER, C., SHEPPARD, J. *Consuming Passion: The Rise of Retail Cultur*. London: Unwin Hyman Publishing Limited, 1989.

GRECO, A. J. The fashion-conscious elderly: a viable, but neglected market segment. *Journal of Consumer Marketing*, roč. 3, Fall, 1986, s. 71-75.

HAYLEY, M., LUMBERS, M. Understanding older shoppers: a phenomenological investigation. *Journal of Consumer Marketing*, roč. 25, č. 5, 2008, s. 294-301.

LUMPKIN, J. R., HITE, R. Retailer's offering and elderly consumer needs. *Journal of Business Research*, roč. 16, 1988, s. 313-326.

MOSCHIS, G., CURASI, C., BELLENGER, D. Patronage motives of mature consumers in the selction of food and grocery stores. *Journal of Consumer Marketing*, roč. 21, č. 2, 2004, s. 123-133.

MOSCHIS, G. Marketing to older adults: an updated overview of present knowledge and practice. *Journal of Consumer Marketing*, roč. 20, č. 6, 2003, s. 516-525.

MOSCHIS, G., LEE, E., MATHUR, A. Targeting the mature market: opportunities and challenges. *Journal of Consumer Marketing*, roč. 14, č. 4, 1997, s. 14-37.

MUMEL, D., PRODNIK, J. Grey consumers are all the same, they even dress the same, Myth or reality? *Journal of Marketing and Management*, roč. 9, č. 4, 2005, s. 434-449.

NIELSON, J., CURRY, K. Creative strategies for connecting with mature individuals. *Journal of Consumer Marketing*, roč. 14, č. 4, 1997, s. 310-322.

REISENWITZ, T., IYER, R., KUHLWEIER, D. B., Eastman, J. K. The elderly's interest usage: an updated look. *Journal of Consumer Marketing*, roč. 24, č. 7, 2007, s. 406-418.

SCHEWE, C. D. Marketing to our aging population: responding to physiological changes. *Journal of Consumer Marketing*, roč. 5, č. 3, 1988, s. 61-73.

SCHIFFMAN, L., KANUK, L. *Consumer Behavior*. 8. vyd. New York: Upper Saddle River, Pearson Prentice-Hall, 2004.

SOLOMON, M. *Consumer Behavior: Buying, Having, Being*. 6. vyd. New York: Prentice-Hall, Englewoods Cliffs, 2006.

WEIJTERS, B., GEUENS, M. Evaluation of age-related labels by senior citizens. *Marketing*, roč. 23, č. 9, 2006, s. 783-798.

Kontakt:

Prof. Ing. Dagmar Lesáková, CSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Slovenská republika
E-mail: lesakova@euba.sk

MARKETINGOVÉ TECHNIKY V METODICE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

MARKETING TECHNIQUES IN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT METHODOLOGY

Lukáš TRČKA

AKADEMIE STING, o.p.s., Katedra ekonomiky a řízení

Anotace: *Metodika procesního řízení (Business Process Management) je v posledních letech velmi obvyklým manažerským nástrojem přispívajícím k zefektivnění řízení podniku. V tuzemských podmínkách však často dochází k negativnímu vnímání metodiky, zejména pro nepochopení významu zákazníka v modelaci procesů a pro nevyužití marketingových technik k identifikaci hodnoty pro zákazníka. Předpokládaný příspěvek cílí na teoretickou a aplikační rovinu daného problému, zkoumá možnosti využití marketingových technik, zejména pozorování, dotazování a experimentu a ověřuje možnost jejich uplatnění v praxi podnikových modelací. Příspěvek navazuje na předchozí výzkumy, které jsou předmětem autorovy disertační práce.*

Abstract: *Business Process Management Methodology is in recent years a very common management tool contributing to more effective enterprises. In the local context we often see a negative perception related to BPM,, particularly for misunderstandings of the customer's importance while modeling processes and for not using marketing techniques to identify customer value. Expected contribution is aimed at the theoretical and application level of mentioned problem, explores the use of marketing techniques, in particular observation, survey and experiment and validates their chances in practice of business modeling. The contribution follows on previous research that is the subject of author's dissertation.*

Klíčová slova: *Marketing, Procesní řízení, Hodnota pro zákazníka*

Keywords: *Marketing, Business Process Management, Customer Value*

Afiliace ke grantu: IGA_AS_02 Management, Marketing

1 Úvod do problematiky

Znalost zákaznického očekávání spojeného se spotřebou produktu či služby a následného užítku zákazníka je v tuzemském prostředí malých a středních podniků hojně diskutované téma. Patrně k tomu přispělo i období globální ekonomické krize, ve kterém si spotřebitelé navykli více zkoumat užitek ze spotřebovávaného zboží a optimalizovat portfolio poptávaných statků. Připočteme-li značnou nasycenost poptávky a konkurenční boj, dostáváme soudobý obraz o tržním prostředí, na kterém se naše podniky již několik let pohybují.

Příspěvek proto předkládá myšlenku optimalizace prostřednictvím metodiky Business Process Management (dále jen „BPM“) za užití technik marketingového výzkumu. Kombinace zmíněných metodik a jejich prosazení do praxe MSP bude velmi náročným projektem, zejména pro časovou náročnost implementace mapování procesů a související náklady. K odstranění psychické bariéry implementace jsou součástí předloženého příspěvku příklady dobré praxe.

2 Procesy a hodnota pro zákazníka

Procesní přístup k řízení není novou myšlenkou. Počátky procesního přístupu k řízení je možno nalézt již v díle skotského filozofa a ekonoma Adama Smitha Pojednání o podstatě a původu bohatství národů z roku 1776. Autor pojednává o nezbytné potřebě rozčlenění výrobního procesu na co nejjednodušší činnosti, které bude schopen pochopit a následně vykonávat i méně kvalifikovaný pracovník.

Geneze procesního přístupu v historii je následně velmi dobře dokladovatelná na i příkladech z praxe. Na počátku 20. století s rozvojem průmyslu a strojní výroby jsou myšlenky řízení procesů rozvíjeny Henry Fordem, v Československu Tomášem Baťou.

V soudobém pojetí je propracována od 80. let 20. století. Dle Hammera je však procesní řízení prvním systémem organizování pracovního výkonu od dob průmyslové revoluce. Metodika procesního řízení má z historického pojetí dva systémové předchůdce.

Prvním z nich je výzkum Shewharta a Deminga o statistickém řízení pracovních postupů, který vyústil v moderní řízení jakosti dnes známé pod označením Six Sigma. Zmíněný přístup byl původně založen na snižování nežádoucích rozdílů ve výkonnosti měřením průběžných výsledků napříč organizací v intervalech s horními a spodními mezemi a pomocí statistického testování napomáhal izolovat objektivní příčiny překážek výkonu. Představení této myšlenky má z dnešního pohledu značný význam na formování BPM, zejména pro nutnost formulace vnitropodnikových operací, tedy jakýchsi předchůdců procesů a procesních kroků, s průběžným měřením jejich výkonnosti pomocí metrik, které dnes souhrnně nazýváme Key Performance Indicators. Tento kvalitativní přístup však přinesl řadu omezení spočívajících zejména v rozčlenění vnitropodnikových operativ v nekoherentní činnosti, ke kterým nebylo možné přistupovat v logice end-to-end řízení. Organizace tak disponovala stovkami až tisíci drobnými procesy, které nebylo možné vzájemně navazovat a měřit až jejich souhrnný výkon. Ze zmíněného důvodu tak organizace setrvaly v jisté dvojakosti procesního řízení nepřirozeně členěného dle původních funkčních celků. Rozdíly mezi procesně a funkčně řízenými organizacemi dokládá Grasseová (2008) v násl. tabulce.

Tabulka 1: Rozdíly mezi procesně a funkčně řízenými organizacemi

Funkční přístup	Procesní přístup
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů.	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů U procesního přístupu je maximálně vystihující charakteristika: Myslete globálně, jednejte lokálně
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele – minimální součinnost s jinými činnostmi.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností – součinnost s jinými činnostmi.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí).	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činností zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvi k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvi k výkonnosti procesu, respektive organizace jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problému je nulová nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace.

Zdroj: Grasseová, 2008, s. 46

Jak je ze srovnání patrné, základním objektem zájmu procesních analytiků je zákazník, ať už interní (uvnitř organizace) nebo externí (odběratel, koncový spotřebitel, apod.). U komerčních podniků je zákazník zpravidla snadno identifikovatelný – s ohledem na typ obchodu B2B, B2C, B2G apod., v neziskovém a veřejném sektoru je identifikace mnohdy složitější a dle zkušeností autora ani management takových organizací není schopen přesně nadefinovat jednotlivé zákaznické segmenty pro jím nabízený produkt či službu.

Vazbu mezi významem zákazníka a procesně řízenou organizací předkládá Řepa (2007) pomocí následujících faktorů:

- Procesně řízená organizace hodnotí sama sebe dle měřítek svých zákazníků, zná přesně jejich potřeby.
- Loajalita pracovníka k prozákaznický orientovaným procesům je stejná jako k jednotlivým funkcím v organizaci.
- Zaměstnanci rozumí tomu, jak a proč proces funguje.
- Procesy jsou neustále objektivně měřeny, hodnoceny a zlepšovány.
- Lidé při své práci přemýšlejí, neustále se vzdělávají.

Postup transformace organizací k procesnímu přístupu tedy nejprve bude vyžadovat změnu lidského myšlení, dále zvýšení kvalifikace procesně zapojených osob, uzpůsobení okolního prostředí a změnu parametrů sledující úspěšnost organizace.

Hodnota pro zákazníka je napříč autorským spektrem definována různě. Pro účely tuzemského užití můžeme vycházet ze srovnání Vlčka (2002), příp. Dobříckého a Dostála. Ti hodnotu pro zákazníka vnímají jako vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení“, což je možné vyjádřit podílem:

$$\text{Hodnota} = \frac{\text{uspokojení potřeb}}{\text{použité zdroje}}$$

Za potřebu považujeme pocit zákazníka o nedostatku předmětného statku. Pocit nedostatku je obvykle spojen s něčím, co je pro existenci subjektu potřebné a nezbytné, co je žádoucí a nutné k vykonávání určité činnosti nebo k uspokojení určitého zájmu. Uspokojení potřeb se projevuje v podobě pocitu užitku a míry uspokojení dané potřeby. Lidské potřeby se promítají do jejich tužeb a přání. Touhy a přání jsou ovlivňovány nejen osobními charakteristikami, ale také kulturními, demografickými, sociálními apod. Lidé mají obvykle neomezená přání, ale jen omezené prostředky k jejich splnění.

Zdroje bývají mylně interpretovány jako finanční prostředky. Ve skutečnosti zdroje představují všechny hmotné a nehmotné statky potřebné k uspokojení potřeb. Zdroje jsou tedy nejen finanční, ale reprezentují je celkové náklady, vynaložené zákazníkem na uspokojení potřeby. Kromě peněz, tedy také čas, úsilí, náklady spojené s hledáním (výběrem, získáním) výrobku nebo služby, psychické náklady (stres z nákupu, cestování, jednání se zaměstnanci...), rizika spojená s nákupem a užíváním produktu (fyzická, finanční, sociální) nebo omezení vyplývající z užívání tohoto výrobku či služby. Tuto interpretaci opět vyjádříme podílem:

$$\text{Hodnota} = \frac{\text{velikost užitku}}{\text{celkové náklady}}$$

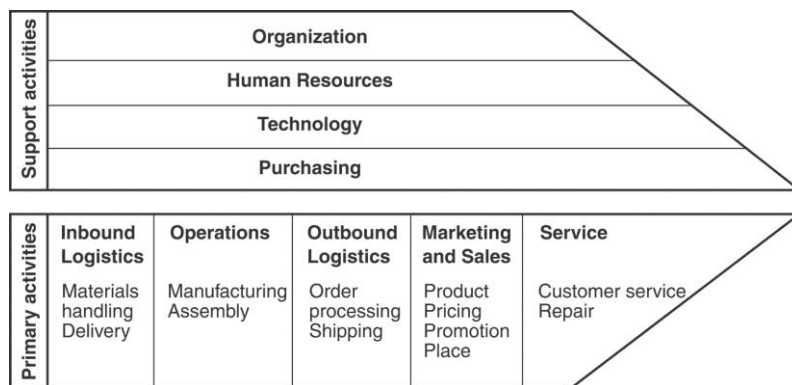
Podle této rovnice je tedy hodnotu pro zákazníka možné zvýšit pěti způsoby:

- zvýšit užitek při nezměněných celkových nákladech,
- snížit celkové náklady při nezměněném užitku,
- nelineárně zvýšit užitek a náklady ve prospěch užitku,
- nelineárně snížit užitek a náklady ve prospěch užitku,
- zvýšit užitek a snížit náklady.

V rámci budování hodnoty pro zákazníky je často opomíjen Porterův hodnototvorný řetězec. Konstrukce modelu vychází z potřeby identifikace možností, jak průběžně zvyšovat hodnotu pro zákazníka. Systém členění podnikových procesů je dvojitý, přičemž každá skupina je dále rozpracována na 4, resp. 5 suboblastí, které musí být podnikem průběžně vykonávány.

2.1 Porterovo členění procesů

- Podpůrné procesy – Obdobně jako u předchozích autorů jsou i zde podpůrné procesy konstruovány s ohledem na přímou podporu primárních procesů. Porter skupinu podpůrných procesů dále člení na organizaci, lidské zdroje, technologie a nákupní (obstaravatelskou) činnost.
- Primární procesy – Jedná se o skupinu procesů s výstupem v podobě produkce pro externího zákazníka. Porter mezi ně zařazuje vstupní logistiku, výrobu, výstupní logistiku, marketing a prodej, servis a služby (Porter, 1993)



Zdroj: Porter, 1993

Porter ve znázorněném modelu vychází z členění procesů s ohledem na členění zákaznických segmentů. Pro plnou implementaci procesního přístupu k řízení vč. nasazení vhodného softwarového nástroje je tedy nezbytné vycházet z primárních procesů a až poté se věnovat mapování procesů podpůrných. V praxi však dochází k opačnému pořadí mapování, což se následně projevuje i ve fázi optimalizace procesů. Podniky realizují nákladové optimalizace podpůrných procesů, které jsou v rámci implementace BPM snadnější, nicméně si neuvědomují, že tímto konáním v rozporu s metodikou BPM mohou radikálně snižovat hodnotu výstupu z procesů primárních, tj. dochází k vynucenému snižování hodnoty pro zákazníka. Právě tuto fázi implementace BPM je dle autora nutno redukovat pomocí technik marketingového výzkumu uvedených v další části příspěvku.

3 Marketingový výzkum hodnoty pro zákazníka

Za hlavní přínosy marketingového výzkumu lze považovat zisk informací a dat, která mohou manažerům napomoci k lepšímu zhodnocení tržní situace a následně také k inovaci vybraných procesů. Marketingový výzkum poskytuje informace o současných zákaznících, například jejich spokojenosti či jejich nákupních zvyklostech, ale také je schopen identifikovat nové možnosti na trhu a tím pádem umožňuje manažerům organizací minimalizovat podnikatelské riziko.

Pro členění cílů marketingových výzkumů můžeme vycházet z Kozla (2005, s. 152), který popisuje 5 typů výzkumů:

<u>Cíl výzkumu:</u>	<u>Typ výzkumu:</u>
Sledovat prostředí >>>	Monitorovací výzkum
Nacházet účel výzkumu >>>	Explorativní výzkum
Popisovat jev >>>	Deskriptivní výzkum
Vysvětlovat příčiny >>>	Kauzální výzkum
Odhadovat budoucnost >>>	Výzkum budoucího vývoje

V praxi se bohužel setkáváme s názorem, že zajišťování primárních dat je pro malé a střední podniky i organizace neziskového sektoru velmi nákladné, a proto k této činnosti často vůbec nedochází. Manažeři si zvykli na absenci informací. Za povšimnutí však stojí, že v případě monitorovacího a kauzálního výzkumu lze vycházet i z dat sekundárních, jejichž pořízení je pro daný segment výrazně méně nákladné.

Naopak za ideální lze považovat přístup, kdy podnik či organizace pracuje se sekundárními daty nejen na úrovni výzkumu trhu, ale také na úrovni jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Dojde tak k hlubší analýze příčin a následků, jež je možné přímo zanést do end-to-end procesů.

Analyzování a uchovávání získaných primárních či sekundárních dat je vhodné v Customer Relationship Management systémech (dále jen „CRM“) a to bez ohledu na typ organizace a počet jejích zákazníků. Právě softwarové nástroje sloužící k řízení vztahů se zákazníkem mohou být ideálním úložištěm kompletní historie obchodních operací, které mohou být zdrojem dat k predikci budoucího stavu, sezónních výkyvů, sdružených očekávání zákazníků v segmentech apod.

Příklad přínosů CRM systému si demonstrováme na malé pizzerii, která sídlí patrně ve všech městech v České republice, a která je vystavena značnému konkurenčnímu boji a velkému množství substitučních produktů. Objednávka pizzy probíhá zpravidla dvěma kanály – telefonicky prostřednictvím operátora či přes webové rozhraní. Zákazník tedy prostřednictvím poptávky předává podniku svá primární data identifikační (jméno objednatele) data o své lokaci (požadavek na místo doručení), rozsahu dodávky (počet kusů, tj. dedukovatelný počet strážníků) a kontaktní údaj (telefonní číslo či IP adresa). Poslední jmenovaný údaj je možno užít jako znak určený k jednoznačnému rozlišení zákazníka při kontaktu s pizzerií v CRM, tj. při opakované objednávce bude operátor informovaný o předchozích dodávkách zákazníkovi. Lze se tak vyhnout vícenásledným spojením s falešnými objednateli, kdy dané tel. číslo či IP adresa automaticky v CRM odhalí nekalý záměr objednatele. Věrným zákazníkům naopak nabídne urychlení objednávky, zejména u cyklicky odebíraných produktů. A právě rychlost může být v oblasti fast food gastronomie rozhodující konkurenční výhodou. Rychlost objednávky může nepřímo ovlivnit i počet objednávek, když operátor ve shodném čase dokáže obsloužit více volajících, kteří by dříve slyšeli informaci o obsazené lince.

Z takto zjištěných dat dokáží CRM systémy predikovat budoucí tržby, managementu podávají souhrnný obraz o obchodních případech a zákazník z řešení těží zejména snadnost a rychlost objednávky a vyšší loajalitu.

Na výše uvedeném příkladu jsme se pokoušeli poukázat na stav, kdy je v procesu objednávání pizzy pracováno nejprve s hodnotou pro externího zákazníka. Pokud bychom začali procesy optimalizovat od skupiny podpůrných procesů, jak je tomu v tuzemských podmínkách malých a středních podniků běžné, např. změnou lokace provozovny s cílem snížit nájemné nebo dojezdovou vzdálenost zaměstnanců, pak bychom mohli přímo snížit hodnotu pro zákazníka se všemi sekundárními důsledky, vč. ztráty zákazníka.

4 Závěr

Předložený příspěvek byl zacílen na teoretickou i aplikační rovinu problematiky identifikace hodnoty pro zákazníka v metodice procesního řízení. V tuzemských podmínkách často spatřujeme, že malé a střední podniky i organizace nekomerčního sektoru podléhají vnějším tlakům na své zefektivnění, často vyvolané konkurenčním bojem nebo zadávacími podmínkami zřizovatelů, nicméně inovační procesy realizují bez důkladné znalosti zákaznického užítku a bez využití technik marketingového výzkumu. Důsledkem tohoto konání je nevhodná práce s náklady, nespokojené segmenty potenciálních zákazníků a tím i značně omezená úspěšnost implementace procesního přístupu k řízení.

Literatura

BUTTLE, F. *Customer relationship management: concepts and tools*. Amsterdam: Elsevier, 2004. ISBN 0-7506-5502-X.

FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.

GRASSEOVÁ, M. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 80-251-1905-1.

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0966-X.

PORTER, E. F. *Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

ŘEPA, V. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-2252-8.

TOLOCH, A., KUBÁŇ, M. *Informační systémy pro řízení výkonnosti ve veřejné správě*. Brno: Dynatech, 2013. ISBN 80-7392-198-9.

VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.

Kontakt:

Ing. Lukáš Trčka
AKADEMIE STING, o.p.s., Katedra ekonomiky a řízení
Stromovka 1
637 00 Brno
Česká republika
E-mail: trcka@sting.cz
www.sting.cz

Krátká informace o autorovi:

Autor je doktorandem v kombinované formě studia, školitelkou je doc. Hromková. Ve svých výzkumných projektech se od roku 2010 věnuje konverzi metodiky procesního řízení z komerčního sektoru do prostředí, jehož primárním cílem není vytváření zisku a kde je proces identifikace zákaznického očekávání složitě definovatelný. V disertační práci je zpracovávána otázka procesního řízení vysokoškolského vzdělávání. Mezi ostatní disciplíny autorova profesního zájmu lze řadit marketingové aplikace a IT.

MATURITY MODELS AS AN INSTRUMENT FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

MODELY ZRALOSTI JAKO NÁSTROJ ROZVOJE ORGANIZACE

Günter H. HERTEL

Department of Applied Economics, Philosophical Faculty, Palacký University, Olomouc

Abstract: *This article is based on the author's experience in certification and accreditation processes within industrial and higher educational organizations. The objectives are 1) clarifying the certification and accreditation processes versus maturity evaluation approaches for organizations, 2) explaining certain maturity models for organizations (like EFQM, Malcolm Baldrige, ISO 9004, Maturity Model for Higher Education Institutes by ASIIN), 3) publishing some results of maturity estimations of Czech and German organizations, made by students, and 4) giving conclusions from the perspectives of organizations, teaching and learning processes, and researching tasks.*

Anotace: *Tento článek vychází z autorových zkušeností z oblasti procesů certifikace a akreditace v rámci průmyslových firem a v oblasti terciárního vzdělávání. Cílem příspěvku je 1) rozlišit certifikační a akreditační řízení od procesů hodnocení zralosti organizace, 2) objasnit vybrané modely zralosti (např. EFQM, Malcolm Baldrige, ISO 9004, Maturity Model for Higher Education Institutes by ASIIN), 3) prezentace odhadovaných výsledků hodnocení zralosti vybraných českých a německých organizací na základě studentské rešeršní činnosti a 4) vyvození závěrů.*

Keywords: *maturity management, quality management, ISO 9004, certification, accreditation*

Klíčová slova: *řízení zralosti, řízení kvality, ISO 9004, certifikace, akreditace*

1 Why to deal with Maturity Management in Organizations

Figure 1: National Quality Month November 2014 of Czech Republic

HLAVNÍ AKCE	Termín hlavní akce
Mezinárodní konference „Vítězíme kvalitou“ Nejvýznamnější mezinárodní konference konaná v ČR zaměřená na systémy managementu kvality a související oblasti.	11. 11. 2014
Večer s Českou kvalitou Slavnostní večer u příležitosti předávání značek kvality pro výrobky a služby spadající do Programu České kvality.	11. 11. 2014
Konference vítězů – Winners Conference Konference jejímž smyslem je seznámit účastníky s novitami v programech Národních cen ČR, Modelu excelence EFQM a CSR, a dále prezentovat nejlepší příklady identifikované v průběhu hodnocení účastníků cen.	25. 11. 2014
Předávání ocenění na Pražském hradeč Slavnostní předávání Národních cen kvality ČR a Národních cen ČR za společenskou odpovědnost a dalších ocenění (viz předchozí stránka).	25. 11. 2014

Source: <http://www.cma.cz/wp-content/uploads/2014/04/210x210-let%C3%A1k-listopad-2014-%C4%8CSJ.pdf>

Figure 2: National Quality Award 2013 of Czech Republic – The four (4) excellent public as well as private companies

Národní cena kvality České republiky

program EXCELENCE

Excelentní organizace – veřejný sektor – VÍTĚZ

Město Hranice, Městský úřad Hranice

Excelentní organizace – veřejný sektor

Městská část Praha 3, Úřad městské části Praha 3

Útvar odhalování korupce a finanční kriminality služby kriminální policie a vyšetřování

Excelentní firma – podnikatelský sektor – VÍTĚZ

DONGHEE Czech s.r.o.

Source: http://www.sokcr.cz/images/stories/download/nc_katalog_2013.pdf

Figure 3: National Quality Award 2013 of Czech Republic – The winner of the award in the private sector



Source: <http://www.youtube.com/watch?v=qXgGTorxL5c>

1.1 Reasons for dealing with Maturity Management in Organizations

At least there are external and internal pressures and as well as motivations for dealing with and managing the maturity development of the entire organization and its relationships.

The internal pressure can be focused on:

- Reducing quality costs
- Improving processes and product quality, and
- Establishing the company's strategy¹

External pressure can be caused especially for/by²

- Establishing a Quality Management System (QMS), especially the demand of industrial and often also public customers to a certified QMS regarding ISO 9001 (see figure 3)
- Leading competitors to new quality strategies, like:
 - Zero-Defect Strategy (see e.g. in the semi-conductor industry³);
 - Robustness Validation Strategy (see e.g. in the automotive industry⁴);
- Advanced organizations to take part in a competitive project or process for winning awards in quality, entrepreneurial honours, for taking part in joint projects or even joint ventures (see figures 1 to 3⁵);
- Whole industries to establish common standards, like in the international automotive industry the standard ISO/TS 16949⁶.

Internal motivations can be created by a KAIZEN culture. "KAIZEN means improvement. Moreover it means continuing improvement in personal life, home life, social life, and working life. When applied to the workplace KAIZEN means continuing improvement involving everyone – managers and working alike."⁷

¹ HERTEL, G. H. *Quality - A never ending Challenge – A discussion of importance factors and the demand for new definition of quality*. In: SLAVÍČKOVÁ, P. (Ed.) *Knowledge for the Market Use 2013. Proceedings of the Int. Conference of the Palacký University Olomouc, Czech Republic*. Olomouc: Palacký University, 2013. pp. 225-237. ISBN: 978-80-87533-05-5.

² Ibid

³ Freescale company. *Setting the pace for innovation-Automotive Solutions*. Sponsorship brochure electronica automotive Munich, 2010 [online]. Retrieved from: www.freescale.com/automotive.

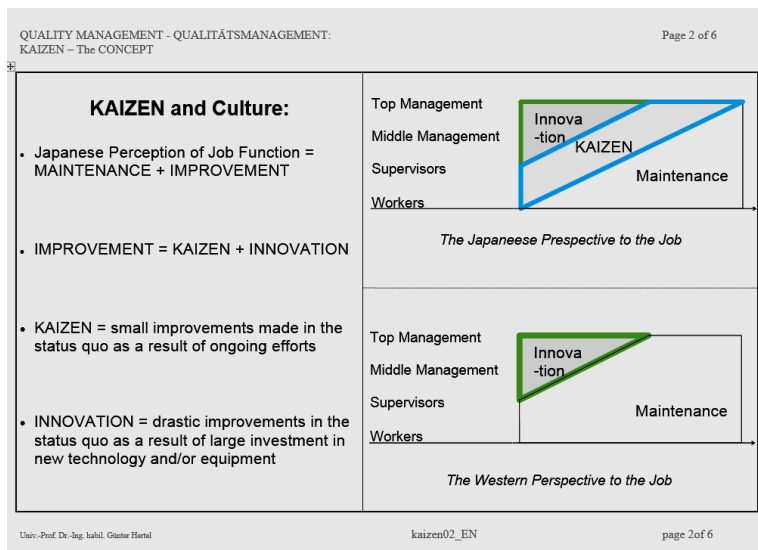
⁴ ZVEI. *Robustness Validation of Semiconductor Devices in Automotive Applications*. Handbook for Robustness Validation of Semiconductor Devices in Automotive Applications, 2007 [online]. Retrieved from: https://www.zvei.org/fileadmin/user_upload/Fachverbaende/Electronic_Components/Publikationen/Publikationen_NEU_070606/2007-04_Robustness_Validation.pdf.

⁵ NPK 2011–15. *Strategie Národní politiky kvality 2011-2015* [online]. Retrieved from: http://www.npj.cz/en/national_quality_policy_of_the_czech_republic;
http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/1296209250_strategie-npk-2011-2015-pdf.pdf.

⁶ ISO/TS 16949. *Automotive Quality Management - Product quality for the automotive industry* [online]. Retrieved from: <http://www.bsigroup.com/en-GB/iso-ts-16949-automotive/>.

⁷ MASAOKI, I. *Kaizen (Ky'zen) – The Key to Japan's Competitive Success*. USA: The KAIZEN Institute, Ltd., 1986. ISBN 0-07-554332-X; ISBN-13: 978-0075543329.

Figure 4: Internal cultural motivation based on regular improvements by maintenance, KAIZEN and innovations



Note: A cultural atmosphere, which creates an attitude of continuous improvement in the entire organization and for everybody, is more effective and efficient than actions for something to improve. The development of such an intrinsic cultural attitude within an organization is just the opposite of a (ISO 9001)⁸ certification-driven management process!

Source: MASAAKI, I. *Kaizen (Ky'zen) – The Key to Japan's Competitive Success*. USA: The KAIZEN Institute, Ltd., 1986; HERTEL, G. H. *Learning and Teaching Targets for the Studies 'Quality Management'*. Olomouc: Palacký University Olomouc, 2012

1.2 Misunderstandings of ISO 9001 certificate

Some generally often made mistakes can be dramatically:

- “Fulfilment of the ISO 9001 specification rockets us to the top of the hill”
- “A satisfied certification body is a success factor for us”
- “The ISO 9001 certificate makes us more competitive”

“Fulfilment of the ISO 9001 specification rockets us to the top of the hill” - No, not generally true. At first, there is a certain correlation between the level of fulfilment of ISO 9001 specifications and the ability of an organization for being and maintaining successfully in the future, but this statistical interlink does not say anything for further competitiveness. At least, without creating a continuously improving process, this certificate has no sustaining power.

“A satisfied certification body is a success factor for us” – no, not true, generally. Of course, the commissions within the certification body has to be agreed with the level of fulfilment of the ISO 9001 specification, but the statement is only a formal one without a sustainable impact to the market. From the perspective of an organization the satisfaction by the certification body has to be a Must. In other case, the effort for the certification process was lost money.

“The ISO 9001 certificate makes us more competitive” - No, not generally true. Of course, the brand-new ISO 9001 certificate makes fun and proud. But, this certificate says, the organization's Quality Management System is established and runs – proved by random checks - according the

⁸ ISO 9001:2008. Quality Management Systems. The standard for implementation and certification of a Quality Management System (QMS), 2008 [online]. Retrieved from: http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm.

standard ISO 9001. In established markets and branches this certificate is knock out criterion and not a competitive advantage. Obviously, we need more effort and impact than a certification process can achieve.

1.3 Misunderstandings of program and institutional accreditations in Higher Education Institutions (Universities etc.)

In comparison to the certification processes and the certificate as the process result in companies one has to differentiate the accreditation process and its results in higher education institutions (HEI)⁹.

In a first view both certification as well as accreditation seem to be equivalent, only differentiated by the terminology, developed in the case of ISO 9001 by the industry and in the case of ESG¹⁰ by academic bodies.

But with two different terms also two different concepts have been in development since more than 10 years:

- Often in HEI the term is used “This study program has been accredited for the next 5 years” – this is incorrect and misleading.
- Correct is: The study program as an ‘object’ fulfils in this case the international standards and guidelines (ESG¹¹ and national specifications). This means: This object – the study program – is certificated according ESG.
- The full truth is: The ‘owner’ of this study program – e.g. the academic faculty – has the right and the competence for executing this certified program, but more: This ‘owner’ has the right and competence for adopting, redefining, changing, or even closing this program without asking the external accreditation body!
- That means:
 - An object – here the study program – is statically certified.
 - The subject – here the faculty as the owner of this study program – has been accredited for the next dedicated time period and has been the right and competence for running this program in a dynamical manner.
- In the extended process of Institutional Accreditation the entire HEI (or at least a dedicated part) would be accredited. In this case this HEI has the right and competence for an internal accreditation of the ‘study program owners’ - the faculties - with the abovementioned rights and competences.

Consequently, this newly established accreditation process of HEI allows and demands (more than the certification process) a continuous improving process within these HEI’s towards advanced organizational maturity.

⁹ ESG. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. DG Education and Culture of the European Commission. 3rd edition, Helsinki, Finland, 2009 [online]. Retrieved from: http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG_3edition-2.pdf.

¹⁰ Ibid

¹¹ ESG. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. DG Education and Culture of the European Commission. 3rd edition, Helsinki, Finland, 2009 [online]. Retrieved from: http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG_3edition-2.pdf.

2 Models of a Maturity Management

2.1 Principles of Maturity Models

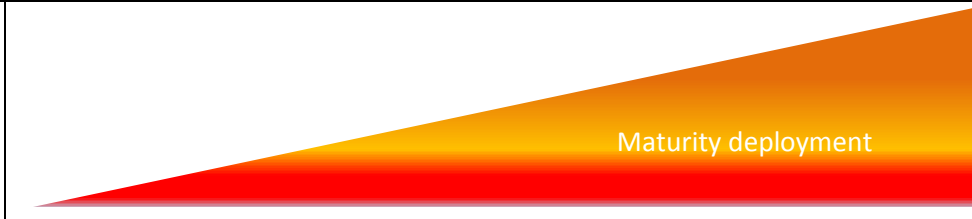
While standards, guidelines, rules and laws have to be fulfilled in order to get a certificate for organizational objects (products like cars, processes like algorithms, systems like Quality Management or Environmental Systems, Study programs in HEI etc.) the maturity of an organization orientates on different perspectives:

- Where do we come from ...?
- Where do stand now ...?
- Where do we like to be in the future ...?

Using these questions a binary certificate 'YES/NO' does not help. These questions need a model based on a step-by-step improvement approach and a rating criterion catalogue.

Generally speaking, the maturity of an organization can be developed from a low matured to an idealistically high developed level (figure 5) – (or in an unlike case vice versa):

Figure 5: Principles of Maturity Models for Organizations

Key indicator of management	Level 1 of maturity (low)	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5 of maturity (idealistic)
					
Some examples: How to identify challenges	Ad-hoc reactive	Structured reactive	Dedicated processes for reactions and pro- actions	Balancing the needs of identified stakeholders	Balancing the needs of both, the current and emerging stakeholders
Decision making	Top-down leading	Decision-making at different level in the organization	Delegated proactive decision making process	Involvement of the staff in decision making	Decision making by respect for everybody and humility
Other criterions

Source: HERTEL, G. H. *Learning and Teaching Targets for the Studies 'Quality Management'*. Olomouc: Palacký University Olomouc, 2012

2.2 Standardized Maturity Models

Standardized maturity models have been in development since more than 20 years. The well-known models with a certain brand-name are the Malcom-Baldrige National Quality Award in the States¹², the Business Excellence Model in Europe guided by the European Foundation of Quality

¹² Malcom Baldrige Performance Excellence Award (MBA) 2013–14. The National Institute of Standards and Technology (NIST) [online]. Retrieved from: http://www.nist.gov/baldrige/publications/bus_about.cfm.

Management EFQM¹³ and the ISO 9004 model¹⁴. Based on these models certain national and regional models were created in order to motivate companies for taking part in the award competition and – behind them – to establish a regional and national quality culture.

Principally, these maturity models intend a continuous improvement culture within the organizations by guiding the organization in its self-assessment, at first.

Figure 6: The 2013 Malcolm Baldrige Model orientates to a sustainable development of an organization based on a catalogue of criterions



Note: The Baldrige Criteria for Performance Excellence empower your organization—no matter the size or industry—to reach your goals, improve results, and become more competitive by aligning your plans, processes, decisions, people, actions, and results. The Criteria give you the tools you need to examine all parts of your management system and improve processes and results while keeping the whole organization in mind.¹⁵

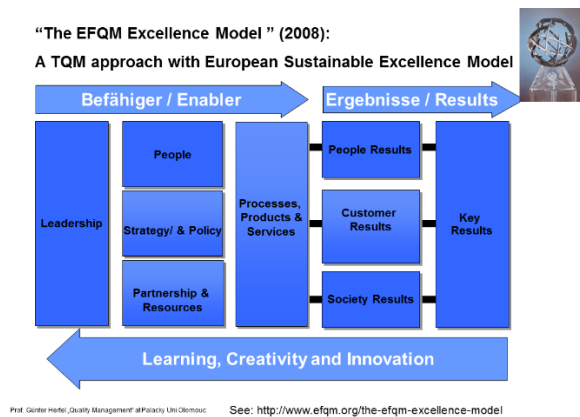
Source: HERTEL, G. H. *Learning and Teaching Targets for the Studies 'Quality Management'*. Olomouc: Palacký University Olomouc, 2012

¹³ EFQM 2014. Sustaining Excellence [online]. Retrieved from: <http://www.efqm.com/efqm-model/sustaining-excellence>.

¹⁴ ISO 9004:2009-12 Managing for sustained success of an organization – A quality management approach [online]. Retrieved from: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=41014; see also: <http://www.praxiom.com/iso-9004.htm>; accessed 110315.

¹⁵ Malcom Baldrige Performance Excellence Award (MBA) 2013–14. The National Institute of Standards and Technology (NIST) [online]. Retrieved from: http://www.nist.gov/baldrige/publications/bus_about.cfm.

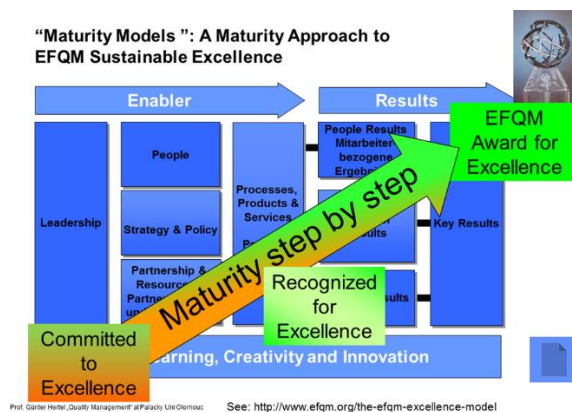
Figure 7: The European Business Excellence Model orientates to a sustainable development of an organization based on organizational learning, culture of creativity and innovation-driven people



Note: The EFQM Business Excellent Model can be used as a step-by-step learning and improving approach, because it can be divided in to three (3) steps or levels (see figure 8).

Source: *HERTEL, G. H. Learning and Teaching Targets for the Studies 'Quality Management'. Olomouc: Palacký University Olomouc, 2012*

Figure 8: The EFQM excellence approach



Source: *HERTEL, G. H. Learning and Teaching Targets for the Studies 'Quality Management'. Olomouc: Palacký University Olomouc, 2012*

While the MBA and EFQM models have been developed for self as well as for external assessment the standard ISO 9004:2009¹⁶ has been issued explicitly for a self-organized maturity approach. Especially the annex A of ISO 9004 is a highly performing tool for identifying strength, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) of an organization. This annex covers all important perspectives (all stakeholders) and elements (nine) of the organizational management. Additionally, the used five (5) maturity levels of ISO 9004 (annex A) are explicitly defined in a nonprescriptive, but adaptable way (figure 9).

¹⁶ ISO 9004:2009-12 Managing for sustained success of an organization – A quality management approach [online]. Retrieved from: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=41014; see also: <http://www.praxiom.com/iso-9004.htm>; accessed 110315.

Figure 9: The ISO 9004:2009-12 Maturity Model for Self-Assessment and continuous improvement

ISO 9004:2009-12 (Annex A) - Maturity Model					
Self-assessment of key elements — Correlation between key elements and maturity levels					
<i>KEY WORDS (by prof Hertel)</i>					
Key element	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
1. What is the management focus? (Managing)	The focus is on products, shareholders and some customers, with <i>ad hoc</i> reactions to changes, problems and opportunities.	The focus is on customers and statutory / regulatory requirements, with some <i>structured</i> reaction to problems and opportunities.	The focus is on people and some additional interested parties. <i>Processes are defined and implemented for reacting to</i> problems and opportunities.	The focus is on balancing the needs of identified interested parties. <i>Continual improvement</i> is emphasized as a part of the organization's focus.	The focus is on balancing the needs of emerging interested parties. <i>Best in class performance</i> is set as a primary objective.
2. What is the leadership approach? (Managing)	The <i>approach is reactive</i> , and is based on <i>top-down instructions</i> .	The <i>approach is reactive</i> , and is based on <i>decisions by managers at different levels</i>	The <i>approach is proactive</i> , and the authority to take <i>decisions is delegated</i>	The <i>approach is proactive</i> , with <i>high involvement</i> of the organization's people in its decision making.	The <i>approach is proactive and learning-oriented</i> , with the empowerment of people at all levels.
3. How it is decided what important is? (Strategy&Policy)	Decisions are based on <i>informal inputs</i> from the market and other sources.	Decisions are based on <i>customer needs</i> and expectations.	Decisions are based on the <i>strategy and linked to needs and expectations</i> of interested parties.	Decisions are based on the <i>deployment of the strategy into operational needs and processes</i> .	Decisions are based on the <i>need for flexibility, agility and sustained performance</i> .
4. What is needed to get results? (Resources)	Resources are managed in an <i>ad hoc manner</i> .	Resources are managed <i>effectively</i> .	Resources are managed <i>efficiently</i> .	Resources are managed <i>efficiently and</i> in a way that takes into <i>account their individual scarcity</i> .	The management and use of resources is <i>planned, efficiently deployed, and satisfies the interested parties (IntP)</i>
5. How are the activities organized? (Processes)	There is a non-systematic approach to the organization of activities, with only <i>some basic working procedures or instructions in place</i> .	Activities are organized by function, with a <i>basic quality management system</i> in place.	Activities are organized in a <i>process-based quality management system</i> that is effective and efficient, and which enables flexibility.	There is a <i>QMS</i> that is effective and efficient, with good interactions between its processes, and which supports agility and improvement. The <i>processes address the needs of identified IntP</i> .	There is a <i>quality management system</i> that supports <i>innovation and benchmarking</i> , and which <i>addresses the needs and expectations of emerging, as well as identified IntP</i>
6. How are	<i>Results are</i>	<i>Some</i>	<i>Predicted</i>	There are	The <i>achieved</i>

results achieved? (Monitoring & Measurement)	<i>achieved in a random manner.</i> <i>Corrective actions are ad hoc.</i>	<i>predicted results are achieved.</i> <i>Corrective and preventive actions are performed in a systematic way.</i>	<i>results are achieved, especially for identified interested parties.</i> There is consistent use of monitoring, measurement and improvement.	<i>consistent, positive, predicted results, with sustainable trends.</i> Improvements and innovations are performed in a systematic way.	<i>results are above the sector average for the organization, and are maintained in the long term.</i> There is implementation of <i>improvement and innovation throughout the organization.</i>
7. How are results monitored? (Monitoring & Measurement)	Financial, commercial and productivity indicators are in place.	<i>Customer satisfaction, key realization processes and the performance of suppliers are monitored.</i>	The satisfaction of the organization's people and its interested parties is monitored.	Key performance indicators (KPI) are aligned with the organization's strategy and are used for monitoring.	KPI are integrated into the real-time monitoring of all processes, and performance is efficiently communicated to relevant IntP.
8. How are improvement priorities decided? (Improvement, innovation & learning)	<i>Improvement priorities are based on errors, complaints or financial criteria.</i>	Improvement priorities are based on customer satisfaction data, or corrective and preventive actions.	Improvement priorities are based on the needs and expectations of some IntP, as well as those of suppliers and the organization's people.	Improvement priorities are based on trends and inputs from other IntP, as well as analysis of social, environmental and economic changes.	Improvement priorities are based on inputs from emerging interested parties.
9. How does learning occur? (Improvement, innovation & learning)	<i>Learning occurs randomly, at an individual level.</i>	There is systematic learning from the organization's successes and failures.	A systematic and shared learning process is implemented in the organization.	There is a culture of learning and sharing in the organization that is harnessed for continual improvement.	The organization's processes for learning are shared with relevant IntP, and support creativity and innovation.

Source: HERTEL, G. H. *Learning and Teaching Targets for the Studies 'Quality Management'*. Olomouc: Palacký University Olomouc, 2012

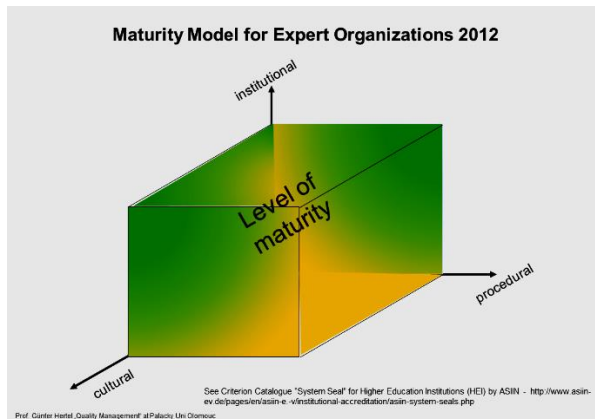
2.3 A new Maturity Model for Higher Education Institutions (HEI)

All the above explained international maturity models do integrate dedicated perspectives (more or less all stakeholder) and dimensions of the management (enabler, processes, results). For special expert organizations like universities¹⁷ an important success factor is the culture towards to a

¹⁷ HERTEL, G. H. *Warum sollen sich die Universitäten mit Qualitätsmanagement befassen?* In: Forschungsbeiträge der Naturwissenschaftlichen Klasse. Schriften der Sudetendeutschen Akademie der Wissenschaften und Künste. München, 2014. ISBN 978-3-936284-14-0.

self-administrated, self-responsible, self-conducted, that means autonomous self-learning and successfully sustainable organization.

Figure 10: The Maturity Model for Higher Education Institutions



Note: In the context of a seal for an autonomous self-learning and successfully sustainable HEI's one should identify their special cultural key success indicators. A first example (on the knowledge of the author the 1st time all over the world) such a maturity model with special cultural dimensions has been developed (in 2012 by co-working of the author) and applied in 2014.

Source: ASIIN 2012

3 Results of empirical studies of the maturity in certain organizations

3.1 Methods

The author has been arranging certain study projects in Czech Republic and in Germany (see especially¹⁸, which follow two ideas, at least:

- Educational aspect: students should:
 - be educated in real-world case studies based on certain theoretical models of business excellence,
 - learn certain social competences (team work, self-organizing, cultural success factors, ...) in an in-direct way (not by teaching, but by self-experiencing),

¹⁸ BARTÁK, T., KLECH, J., NÁVĚLEK, V. Assessment of Organizational Maturity of XYZ company, a.s. [online]. Retrieved from: <http://dae-projects.cz/2012/assessment-of-organizational-maturity-of-xyz-company-a-s/>. KLAPŠIOVÁ, P. KRIŠTOFÍKOVÁ, Z., TAJCHMANOVÁ, E. CzechInvest Olomouc evaluated according to ISO 9004:2009 [online]. Retrieved from: Short review: <http://dae-projects.cz/2012/czechinvest-olomouc-evaluated-according-to-iso-90042009/>. MARTYNKOVÁ, I., POLÁCHOVÁ, P., ZÁMRSKÁ, M. Insurance company X and assessment of its maturity regarding to ISO 9004:2009 Self-Assessment Model [online]. Retrieved from: <http://dae-projects.cz/2012/insurance-company-x-and-assessment-of-its-maturity-regarding-to-iso-90042009-self-assessment-model/>. NOSEK, O. State of the art of ISO 9000 standards conversion into benefits for certain GO or NGO. Master Thesis. Philosophical Faculty of the Palacký University Olomouc, Czech Republic. Supervisor: Prof. Günter Hertel, 2014 [online]. Retrieved from: <http://theses.cz/id/r1mnze/00173856-870337978.pdf>. TAJCHMANOVÁ, E. Service Quality in Retail Banking. Master Thesis. Philosophical Faculty of the Palacký University Olomouc, Czech Republic. Supervisor: Prof. Günter Hertel, 2014 [online]. Retrieved from: Full text: http://theses.cz/id/5qncf3/041113_MT_SQ_in_Retail_Banking_FINAL.pdf. JAKOWSKI, N. Verzahnung von Strategischem Controlling und Qualitätsmanagement – am Beispiel der Landesbank XY. Master Thesis at Campus Finance at the University of Applied Science Nürtingen, Germany, 2012. Supervisor: Prof. Günter Hertel. FEUCHTNER, M. Von der Zertifizierung zum Total Quality Management am Beispiel der XYZ-quity GmbH. Master Thesis at Campus Finance at the University of Applied Science Nürtingen, Germany, 2013. Supervisor: Prof. Günter Hertel.

- be supervised towards to a certain success, especially a good mark as well as a good publication.
- Business aspect: Firms and companies:
 - should have the opportunity to learn their self-assessment ongoing their continuous improvement, supported by students,
 - should learn on a self-reflection point, how important strategic questions are,
 - as well as the university as organizations should more cooperate.

The methodology of the case studies were equal in both countries, Czech Republic and Germany, based on the international standard ISO 9004-2009 (annex A – Self-Assessment)¹⁹ and on the similar teaching methodology in the subject of Quality Management by the author²⁰.

3.2 Common Results

Besides some differences in the self-assessment results, depending on branches, the common results are quite comparable. Using a SWOT-analysis, like the author has been recommending for a summary of the ISO 9004 self-assessment, interesting common evidences in all investigated firms and companies, both in Czech Republic and in Germany, can be detected.

Figure 11: Common Evidences of certain case studies based on the Maturity Model for Self-Assessment and continuous improvement ISO 9004:2009-12

Strengths ↓	Weaknesses ↓
✓ High orientation to the currently identified customer	⚠ Moderate orientation to the intern staff
✓ Good process management	⚠ No advanced innovation management
✓ Effective product quality management	⚠ Insufficient orientation to supplier quality
✚ Better involvement of the staff for continuous and comprehensive improvement process	⚠ Too much re-actions and too less pro-active management
✚ Better involvement of all stakeholders (besides customer and staff also interested parties) for detecting future challenges	⚠ Too less investigations of emerging interested parties
✚ Regular strategic discussions within the firm/company as well as with certain other stakeholders	⚠ Too much depending on the current supplier – customer relations
Opportunities ↑	Threats ↑

Source: see footnote 18

¹⁹ ISO 9004:2009-12 Managing for sustained success of an organization – A quality management approach [online]. Retrieved from: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=41014; see also: <http://www.praxiom.com/iso-9004.htm>; accessed 110315.

²⁰ HERTEL, G. H. Learning and Teaching Targets for the Studies ‘Quality Management’ at Palacký University Olomouc, Czech Republic [online]. Retrieved from: http://www.kae.cz/wp-content/uploads/2012/10/121011_ProfHertel_Disposition_LearningTeachingTargets_Quality-Mgmt_PU_Wi-Term2012_13.pdf.

4 Conclusions

There are convincing and impressive reasons for dealing with Maturity, Maturity Management and Business Excellence in organizations of all branches, in public and private sectors.

Besides static and punctual evidences of certification (according standards like ISO 9001) a continuous maturity improving approach has overwhelming impact on the culture of an organization an even for persons, their success and sustainability.

This maturity-oriented approach reduces the threats of an organization, increases their opportunities, leads to more loyalty of the staff and customer and gives the chance for sustainable success in the market.

Of course, there is no automatism! The maturity development needs effort, time and money, but it earns more of them.

In the teaching and learning environment a maturity development model has a quite abstract wording. Using this model for real-world self-assessment cases has a great learning impact for the students in several competence dimensions: Professional, cultural, social and scientific once.

An open research question is the proof of the strong correlation between the organization's maturity and its business success.

5 Acknowledgement

The author likes to say thank you the following partners and students for their appreciating cooperation: my supervised students for their very engaged and appreciating collaborations, Dr. Petr Kopecky, General Manager of Quality Austria GmbH in Czech Republic (Praha), Ing. Miroslav Tesař, General Speaker of the "Quality Club of Czech Republic's Quality Award Winners" / Klub Národní Ceny Kvality ČR (Děčín), Stanislav Masák, MSc., Internal Audit Department Director / ředitel odboru interního auditu Czech Invest (Praha), Prof. Dr. Kurt Maier, head of the master of Business Administration Study Program and head of the Campus Finance at University of Applied Science in Nürtingen / Germany.

Bibliography

HERTEL, G. H. *Quality - A never ending Challenge – A discussion of importance factors and the demand for new definition of quality*. In: SLAVÍČKOVÁ, P. (Ed.): Knowledge for the Market Use 2013. Proceedings of the Int. Conference of the Palacký University Olomouc, Czech Republic. Olomouc: Palacký University, 2013. pp. 225-237. ISBN: 978-80-87533-05-5.

Freescale company. Setting the pace for innovation-Automotive Solutions. Sponsorship brochure electronica automotive Munich, 2010 [online]. Retrieved from: www.freescale.com/automotive.

ZVEI. Robustness Validation of Semiconductor Devices in Automotive Applications. Handbook for Robustness Validation of Semiconductor Devices in Automotive Applications, 2007 [online]. Retrieved from: https://www.zvei.org/fileadmin/user_upload/Fachverbaende/Electronic_Components/Publikationen/Publikationen_NEU_070606/2007-04_Robustness_Validation.pdf.

NPK 2011–15. Strategie Národní politiky kvality 2011-2015 [online]. Retrieved from: http://www.npj.cz/en/national_quality_policy_of_the_czech_republic;
http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/1296209250_strategie-npk-2011-2015-pdf.pdf.

ISO/TS 16949. Automotive Quality Management - Product quality for the automotive industry [online]. Retrieved from: <http://www.bsigroup.com/en-GB/iso-ts-16949-automotive/>.

MASAAKI, I. *Kaizen (Ky'zen) – The Key to Japan's Competitive Success*. USA: The KAIZEN Institute, Ltd., 1986. ISBN 0-07-554332-X; ISBN-13: 978-0075543329.

HERTEL, G. H. Learning and Teaching Targets for the Studies 'Quality Management' at Palacký University Olomouc / Czech Republic [online]. Retrieved from: http://www.kae.cz/wp-content/uploads/2012/10/121011_ProfHertel_Disposition_LearningTeachingTargets_Quality-Mgmt_PU_Wi-Term2012_13.pdf.

ISO 9001:2008. Quality Management Systems. The standard for implementation and certification of a Quality Management System (QMS), 2008 [online]. Retrieved from: http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm.

ESG. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. DG Education and Culture of the European Commission. 3rd edition, Helsinki, Finland, 2009 [online]. Retrieved from: http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG_3edition-2.pdf.

Malcom Baldrige Performance Excellence Award (MBA) 2013–14. The National Institute of Standards and Technology (NIST) [online]. Retrieved from: http://www.nist.gov/baldrige/publications/bus_about.cfm.

EFQM 2014. Sustaining Excellence [online]. Retrieved from: <http://www.efqm.com/efqm-model/sustaining-excellence>.

HERTEL, G. H. How to leverage expert and implicit knowledge [online]. Retrieved from: <https://skydrive.live.com/redir.aspx?cid=49d2d0495a7fb4e5&resid=49D2D0495A7FB4E5!107&parid=root>.

ISO 9004:2009-12 Managing for sustained success of an organization – A quality management approach [online]. Retrieved from: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=41014; see also: <http://www.praxiom.com/iso-9004.htm>; accessed 110315.

HERTEL, G. H. *Warum sollen sich die Universitäten mit Qualitätsmanagement befassen?* In: Forschungsbeiträge der Naturwissenschaftlichen Klasse. Schriften der Sudetendeutschen Akademie der Wissenschaften und Künste. München, 2014. ISBN 978-3-936284-14-0.

ASIIN 2012. ASIIN System Seals - ASIIN system seals confirm that an institution guarantees to fulfil the institutional, procedural and cultural requirements for good teaching and successful learning [online]. Retrieved from: <http://www.asiin-ev.de/pages/en/asiin-e.-v/institutional-accreditation/asiin-system-seals.php>.

BARTÁK, T., KLECH, J., NÁVĚLEK, V. Assessment of Organizational Maturity of XYZ company, a.s. [online]. Retrieved from: <http://dae-projects.cz/2012/assessment-of-organizational-maturity-of-xyz-company-a-s/>.

KLAPŠIOVÁ, P. KRIŠTOFÍKOVÁ, Z., TAJCHMANOVÁ, E. CzechInvest Olomouc evaluated according to ISO 9004:2009 [online]. Retrieved from: Short review: <http://dae-projects.cz/2012/czechinvest-olomouc-evaluated-according-to-iso-90042009/>.

MARTYNKOVÁ, I., POLÁCHOVÁ, P., ZÁMRSKÁ, M. Insurance company X and assessment of its maturity regarding to ISO 9004:2009 Self-Assessment Model [online]. Retrieved from: <http://dae-projects.cz/2012/insurance-company-x-and-assessment-of-its-maturity-regarding-to-iso-90042009-self-assessment-model/>.

NOSEK, O. State of the art of ISO 9000 standards conversion into benefits for certain GO or NGO. Master Thesis. Philosophical Faculty of the Palacký University Olomouc, Czech Republic. Supervisor: Prof. Günter Hertel, 2014 [online]. Retrieved from: <http://theses.cz/id/r1mnze/00173856-870337978.pdf>.

TAJCHMANOVÁ, E. Service Quality in Retail Banking. Master Thesis. Philosophical Faculty of the Palacký University Olomouc, Czech Republic. Supervisor: Prof. Günter Hertel, 2014 [online]. Retrieved from: Full text: http://theses.cz/id/5qncf3/041113_MT_SQ_in_Retail_Banking_FINAL.pdf.

JAKOWSKI, N. Verzahnung von Strategischem Controlling und Qualitätsmanagement – am Beispiel der Landesbank XY. Master Thesis at Campus Finance at the University of Applied Science Nürtingen, Germany, 2012. Supervisor: Prof. Günter Hertel.

FEUCHTNER, M. Von der Zertifizierung zum Total Quality Management am Beispiel der XYZ-quity GmbH. Master Thesis at Campus Finance at the University of Applied Science Nürtingen, Germany, 2013. Supervisor: Prof. Günter Hertel.

Contact:

Günter H. Hertel, Ordentlicher Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil.
Department of Applied Economics, Philosophical Faculty, Palacký University, Olomouc
Křížkovského 12
771 80 Olomouc
Czech Republic
E-mail: Guentler.H.Hertel_IBH@web.de
www.kae.upol.cz
<http://www.asiin-ev.de/pages/de/asiin-e.-v/systemakkreditierung/akkreditierungskommission.php>

Brief information about the author:

Foundation Dean of the “Friedrich List”-Faculty of Dresden University of Technology (1992-1994); Full-University Professor “Transportation System and Traffic Flow Theory” at Dresden University of Technology 1992-1996; Vice President Research & Technology, DaimlerChrysler in Stuttgart, Detroit and Shanghai 1996-2006; Vice President Corporate Quality Management, DaimlerChrysler worldwide 2000-2002; President of the European Postgraduate Education Institute at Dresden University of Technology 2006-2010; Univ.-Prof. for Innovation, Quality and Knowledge Management at Palacký University Olomouc, Czech Republic since 2011.

Prof. Hertel působil v letech 1992–1994 jako děkan Fakulty Friedrich List Technické univerzity v Drážďanech, kde mj. v letech 1992–1996 působil také jako profesor. V letech 1996–2006 zastával funkci viceprezidenta pro výzkum a technologii v DaimlerChrysler ve Stuttgartu, Detroitu a Shanghai, v letech 2000–2002 působil v DaimlerChrysler jako viceprezident řízení kvality. V období let 2006–2010 byl pak předsedou Evropského institutu postgraduálního vzdělávání při Technické univerzitě v Drážďanech a od roku 2011 působí jako hostující profesor na Univerzitě Palackého v Olomouci, kde vyučuje kurzy Management kvality, Management inovací a Management znalostí.

MOTIVACE MLADÝCH ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ V SOUČASNÉ ČÍNĚ

MOTIVATION OF YOUNG KNOWLEDGE WORKERS IN CONTEMPORARY CHINA

Jaroslava KUBÁTOVÁ, Helga BEDÁŇOVÁ

Katedra aplikované ekonomie FF UP v Olomouci

Anotace: *Cílem příspěvku je stanovení nejvýznamnějších motivačních faktorů mladých znalostních pracovníků (narozených po roce 1980) v Číně. Součástí příspěvku je charakteristika posunů čínské národní kultury pod vlivem ekonomických a sociálních změn jak v samotné Číně, tak ve světě. Na základě těchto posunů stanovujeme premisu, že některé motivační faktory budou shodné s faktory známými ze současných zemí západní kultury. Zároveň však předpokládáme existenci specifických motivačních faktorů, které jsou ovlivněny tradičními čínskými kulturními hodnotami a způsoby myšlení. Tuto premisu ověřujeme analýzou dostupných tematických studií. Dále prezentujeme případovou studii mezi 105 respondenty v Chengdu. Tato studie se zaměřuje zejména na posuny v čínské národní kultuře. Závěry příspěvku budou použity jako východisko pro širší výzkum motivace mladých znalostních pracovníků v současné Číně.*

Abstract: *The aim of this contribution is to identify the most important motivation factors of young knowledge workers (born after 1980) in China. The contribution is partially a characterization of shifts in Chinese national culture influenced by economic and social changes both in China itself and in the world. Based on these shifts the premise that some of the motivation factors are those found in western countries is established. At the same time it is assumed that specific motivation factors which are influenced by traditional Chinese cultural values and ways of thinking exist. An analysis of available thematic studies is used to verify the premise. Further, a case study among 105 respondents in Chengdu is presented. This study focuses primarily on the shifts in Chinese national culture. The conclusions of the contribution will be used as a basis for broader research on motivation of young knowledge workers in contemporary China.*

Klíčová slova: *motivace, národní kultura, znalostní pracovník, Čína*

Keywords: *motivation, national culture, knowledge worker, China*

Afiliace ke grantu: CZ.1.07/2.2.00/28.0138 Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních programů

1 Úvod

Zahájením ekonomických reforem v roce 1978 se Číně podařilo nastartovat trvalý ekonomický růst a zlepšování životní úrovně obyvatel.¹ Do Číny přicházejí významné přímé zahraniční investice, v roce 2013 byl jejich objem téměř 118 mld. USD. Nejvýznamnějšími investory byli Hong Kong, Singapur, Japonsko, Taiwan, USA, Jižní Korea, Německo, Nizozemsko, Velká Británie a Francie.² Ve firmách, kde se setkávají čínští a západní manažeři a pracovníci ovšem dochází k řadě problémů. Jedním z hlavních důvodů je to, že západní manažeři dokáží používat manažerské nástroje, obvyklé v jejich kulturách, ale neznají specifika čínské kultury. Naopak, čínští manažeři a pracovníci se orientují ve své kultuře, ale západní manažerské nástroje a přístupy jim jsou cizí.³ Nesoulad západních manažerských přístupů a způsobů motivace pracovníků s čínskou kulturou vede k problémům s produktivitou práce a udržením zaměstnanců. Problém je o to závažnější, že společnosti působící v Číně, podobně jako firmy na celém světě, čelí nedostatku talentovaných pracovníků.⁴

2 Základní charakteristiky čínské národní kultury

K porozumění tomu, co je pro čínské pracovníky skutečně motivující, je nutné uvědomit si základní charakteristiky čínské národní kultury. Jedním z dobře dostupných vodítek mohou být hodnoty indexů šesti kulturních dimenzí, které stanovil Geert Hofstede.⁵ Hofstede dokládá, že Čína je vysoce kolektivistickou společností, v níž je respektována autorita a mocenské pozice. Společnost je poměrně maskulinní, ovšem čínská bojovnost a soutěživost není založena na snaze dosáhnout individuálního úspěchu. V popředí zájmu je výsledek celé skupiny, popř. celé čínské společnosti. Čínská společnost přijímá nejistotu a je značně pragmatická. To znamená, že výklad skutečnosti se může lišit v závislosti na okolnostech. Neexistuje jediná pravda. Pravda závisí na souvislostech, a pokud ty se mění, mění se i pravda. Čínská společnost je zdrženlivá s tendencí k sebekázni. Touha užívat života je slabší, než přesvědčení o významu práce a morálky.

Dalšími významnými charakteristikami čínské společnosti jsou konfucianství, koncept tváře, vzájemnost vztahů, využívání prostředníků, zachování harmonie, sociální status, holistické myšlení a vytrvalost.⁶

¹ ŽÍDEK, L. Hospodářský vývoj Číny (1949-2005). *Národohospodářský obzor*, č. 2, 2006, s. 72-80.

² Ministry of Commerce, People's Republic of China. Statistics of FDI in China in January-December 2013. [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné z: <http://english.mofcom.gov.cn/article/statistic/foreigninvestment/201402/20140200498911.shtml>.

³ ZENG, K. LUO, X. The balanced scorecard in China: Does it work? *Business Horizons*, č. 56, 2013, s. 611-620.

⁴ GORDON, E. E. The Global Talent Chase. China, India, and U.S. Vie for Skilled Workers. *The Futurist*, November-December 2012, s. 43-47.

⁵ The Hofstede Centre. What about China. [online]. cit. 2014-06-18. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/china.html>.

⁶ GRAHAM, J. The Chinese Negotiation. *Harvard business review*, 2003, č. 11, [online]. cit. 2014-01-10. Dostupné z: http://www.researchgate.net/publication/9070704_The_Chinese_negotiation.

LAW, S. F., JONES, S. A guanxi model of human resource management. *Chinese Management Studies*, roč. 3, č. 4, 2009, s. 313-327 [online]. cit. 2014-05-29. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17506140911007486>.

Čínská společnost je výrazně ovlivněna myšlenkami filozofa Konfucia (551 – 479 př. n. l.). Konfucianismus zdůrazňuje vzájemné povinnosti lidí na základě jejich vztahu a společenském statusu. Konfucius hlásá pořádek, zdůrazňuje povinnost, upřímnost, lásku, harmonii, spravedlnost, mír, nabádá k loajalitě, cti, synovské úctě, respektu ke stáří, laskavosti, spravedlivému jednání. Základem společnosti je rodina. Člověk by podle konfuciánských tradic měl být skromný, velkorysý, dávat přednost kompromisu a smířlivosti, vyhýbat se přímé konfrontaci, neměl by se přeceňovat, měl by mít prosté zvyky, přehlížet nedostatky jiných a sám jednat poctivě a spravedlivě.

Pro Číňany je důležitý sociální status. Číňané si všímají, jaký sociální status mají lidé, kteří s nimi jednají. Lidé s vyšším statutem, tedy lidé starší, na vyšších pracovních pozicích apod., jsou váženi. Číňané oceňují tvrdou vytrvalou práci, pilně se připravují na vše od školních testů a zkoušek až po pracovní schůzky a jednání. Vlastní vytrvalost a píle pomáhá získat tvář.

Koncept tváře je specifickým rysem čínské kultury. Pro každého Číňana je důležité, jakým způsobem ho vnímají druzí lidé. To, jak se před druhými lidmi chová, určuje jeho tvář. Tvář je velice křehká, Číňané velmi dbají na to, aby někomu byť i neúmyslně nezpůsobili její ztrátu. Ztráta tváře může být způsobena například neprojevením úcty, urážkou nebo pokáráním před kolegy nebo záměrně povýšeným chováním. Tvář můžeme také dát, například zlepšením pověsti osoby. Často se jedná o skládání komplimentů, pochvalu nebo poděkování před nadřízenými nebo veřejností. Číňané si těchto gest velmi cení. S konceptem tváře je spojená snaha vyhnout se konfliktům a preference nepřímého odmítnutí před přímým.

V čínské společnosti mají velký význam vzájemné vztahy mezi lidmi neboli Guanxi. Guanxi představuje vzájemný závazek mezi lidmi. Pokud Číňan s nějakou osobou má vztah - Guanxi, tato osoba je ochotna a povinna pro něj mnohé udělat nebo zajistit. Guanxi je závazek vzájemný, laskavosti jsou Číňané vždy ochotni oplátit. Může jít o zajištění věci či záležitosti, dělání prostředníka, doporučení určité osoby na pracovní místo, obstarání informací a podobně. Pokud se Číňané dostanou do nové situace, pro jejíž řešení nemají žádné Guanxi, nejprve si ho vytvoří. Pro navázání kontaktů Číňané rádi využívají prostředníků. Číňané preferují spolupráci s někým, koho znají, a s kým už mají Guanxi.

Čínská společnost očekává od jednotlivce, že vždy zachová harmonii a soulad tím, že se vždy bude chovat slušně, plnit své povinnosti a nezpůsobí nepříjemnosti. Přitom se nebere ohled na skutečné pocity. Důležitost tváře a harmonie omezuje možnosti projevu skutečných pocitů, obzvláště těch negativních. Kvůli zachování harmonie mohou Číňané i lhát, lež se v takovém případě považuje za prostředek zachování tváře. Číňané jsou zvyklí diskutovat o všech záležitostech souběžně ve zdánlivě nahodilém pořadí, přitom zdůrazňují celek nad detaily. Nic pro ně není ujasněno, dokud není ujasněno vše. Požaduje se rozsáhlý popis okolností a souvislostí. Čínské holistické myšlení bývá v rozporu s tradičním západním lineárním myšlením.

3 Specifika motivace v Číně

Yuan Lu, John Child a Yanni Yan ⁷ zkoumali v polovině devadesátých let 20. století 67 firem, v nichž se spojil čínský a zahraniční kapitál. Polovina zahraničních manažerů uváděla, že problémy v jejich společnostech plynou z odlišnosti manažerských stylů, a poukazovali také na zvláštní požadavky čínských pracovníků v oblasti mezd a benefitů včetně podpory bydlení. Čínští manažeři považovali za příčinu problémů neznalost místního prostředí ze strany zahraničních manažerů. Podobně jako zahraniční manažeři poukazovali i na nesoulad západních a čínských manažerských stylů. Problémy, způsobené nedostatečným přizpůsobením se zahraničních manažerů čínské kultuře, snižovaly motivovanost čínských pracovníků a konkurenceschopnost společnosti.

⁷ LU, Y., CHILD, J., YAN, Y. *Adventuring in new terrain: managing international joint ventures in China*. In: Stewart, S. and Carver, A. (Eds.) *Advances in Chinese Industrial Studies*, Greenwich: JAI Press, 1997, s. 103-123.

Na problémy mezinárodních společností, způsobené nevhodným řízením lidských zdrojů a nesprávnou motivací pracovníků upozornili také Terence Jackson a Mette Bak.⁸ Ve svém článku z roku 1998 dokládají, že tradiční západní přístupy k motivaci pracovníků nejsou v čínském prostředí efektivní. Poukazují na to, že nejznámější západní teorie motivace, tedy Maslowova⁹, McGregorova¹⁰, Herzbergova¹¹ a McClellandova¹² hledají odpovědi na otázku „Co je atraktivní pro jedince a proč?“ Postavení zájmů jedince do popředí je ovšem v rozporu s kolektivismem, který je typickým znakem čínské kultury. Čínská potřeba zohledňovat zájmy skupiny, k níž jedinec patří, je významnější, než potřeba sebeaktualizace, podílu na rozhodování, povýšení, i než pracovní podmínky a mzda.¹³

Západní manažeři si stěžují na neochotu čínských zaměstnanců přijímat zodpovědnost, prokázat iniciativu a podílet se na rozhodování. Čínští zaměstnanci naopak potřebují, aby jim bylo přesně vysvětleno, co mají dělat, a vítají přímý dohled. Takové pracovní chování je ovšem odrazem popsaných znaků čínské společnosti. Manažer je v Číně osoba nadřazená, s vyšším společenským statutem. Nelze mu proto radit ani přejímat iniciativu. To by způsobilo ztrátu tváře manažera i pracovníka. Manažer ví vše nejlépe, proto musí zadávat přesné úkoly a dohlížet na jejich plnění. Jackson a Bak dávají čtyři návrhy, jak lze motivovat čínské pracovníky:

- Čínští pracovníci potřebují přesně zdokumentovaný popis své pracovní role a pracovních úkolů. Tento popis práce jim musí být ze strany manažera vysvětlen a jeho pochopení musí být vzájemně odsouhlaseno. Tento požadavek úzce souvisí se zachováním tváře. Historicky užívanou motivační technikou v Číně je kritika či trest pracovníka za špatně splněný úkol. S ohledem na potřebu uchování tváře, je to pro pracovníka velká hrozba. Proto chce mít jistotu, že se nebude dopouštět chyb. V západním managementu jsou chyby naopak považovány za zdroj poučení. Je to jeden z nejpříkřejších rozporů západního a východního manažerského myšlení.¹⁴
- Systém odměňování musí silně odrážet princip loajality a seniority. Musí také obsahovat prvky péče o pracovníky, zejména podporu bydlení.
- Management musí budovat silnou firemní identitu. S tím souvisí průběžné tréninky zaměřené na postupy plnění pracovních úkolů ve smyslu „tak se to dělá v naší firmě“ (srov. první doporučení). Manažeři zároveň musí sloužit jako vzory pracovního chování v měnících se podmínkách.
- Pracovníci musí mít jasnou perspektivu v organizaci. Dlouhodobá profesní perspektiva posílí jejich loajalitu a identifikaci s organizací.

4 Posuny v hodnotovém systému Číny ve vztahu k motivačním nástrojům

Od konce 20. století se výrazně mění uspořádání světové společnosti. Tento vývoj ovlivňuje i Čínu, zejména ve smyslu pronikání západních hodnot do povědomí čínské společnosti. Tento vývoj je oboustranný, východní hodnoty se šíří do společnosti západní. Je proto nutné zkoumat, zda západní myšlení působí na proměny tradičních čínských hodnot a na faktory motivace pracovníků.

⁸ JACKSON, T., BAK, M. Foreign companies and Chinese workers: employee motivation in the People's Republic of China. *Journal of Organizational Change Management*, roč. 11, č. 4, 1998, s. 282-300.

⁹ MASLOW, A. *Motivation and Personality*, 2nd ed. New York: Harper & Row, 1970.

¹⁰ MCGREGOR, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.

¹¹ HERZBERG, F. *Work and the Nature of Man*. London: Staples Press, 1968.

¹² MCCLELLAND, D. C. *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

¹³ NEVIS, E. Cultural assumptions and productivity: the United States and China. *Sloan Management Review*, roč. 24, 1983, s. 17-29.

¹⁴ GALLO, F. T. *Business Leadership in China*. Hoboken: John Wiley&Sons, 2011. kap. 16.

V roce 1999 publikovali David A. Ralston & al. výsledky výzkumu, v němž zkoumali profil nové generace čínských manažerů. Cílem výzkumu bylo usnadnit západním podnikatelům aktivity v Číně.¹⁵ Cílem jejich studie bylo zkoumat individuální posuny ve vnímání tradičních čínských hodnot u mladých čínských manažerů. Jako novou mladou generaci čínských manažerů označili vedoucí pracovníky do 40 let věku. Stanovili hypotézy, že tito manažeři budou mít silnější sklon k individualismu, nižší sklon ke kolektivismu a slabší vazbu na tradiční konfuciánské hodnoty v porovnání se staršími manažery. Výzkum prováděli na vzorku 869 manažerů. Výsledky výzkumu potvrdily stanovené hypotézy.

Podle Ralstona & al. jsou mladší čínští manažeři více individualističtí, což se váže na ochotu více riskovat a chovat se nezávisleji v porovnání s předchozí generací manažerů. Oslabování konfuciánských hodnot však znamená menší loajalitu k firmám a větší flexibilitu při přecházení mezi kariérami příležitostmi. Ralston & al. také poukazují na vliv čínské politiky jednoho dítěte, která se projevuje způsobem výchovy zaměřené na individualitu dítěte. Noví manažeři jsou často jedináčky a Ralston & al. je označují za příslušníky Me-Generation. Jak ovšem upozorňuje Charles-Edouard Bouée¹⁶, čínští manažeři nepřebírají západní manažerské techniky a stále při rozhodování vycházejí z intuice.

Problémem motivace čínských pracovníků se zabývají i konzultantské společnosti. V roce 2012 doporučila společnost PwC na základě vlastního výzkumu¹⁷ pět základních nástrojů, které pomohou společnostem podnikajícím v Číně získat a udržet talentované pracovníky:

- Benefity orientované na rodiny pracovníků, s ohledem na jejich děti a stárnoucí rodiče
- Plánování profesního rozvoje od počátku kariéry včetně mezinárodní mobility pracovníků
- Manažeři musí mít znalost čínské kultury a být kulturně senzitivní
- Tréninkové programy připravené se znalostí kulturních specifik Číny
- Jasně vymezená kariéerní cesta

V roce 2013 vydala doporučení ke získání a udržení pracovníků z generace Y v Číně společnost HAYS.¹⁸ Generace Y je tvořena jedinci narozenými v letech 1982 až 2004. Na její příslušníky na celém světě mají silný vliv nové informační a komunikační technologie. Proto je tato generace také označována jako Digital Generation nebo jako Digital Natives (užívá se i označení Millennials). Její příslušníci se do značné míry liší svým hodnotovým systémem a představami o pracovním uplatnění od předchozích generací.¹⁹ Podle této studie čínská generace Y od své kariéry očekává vysoké příjmy, získávání znalostí a zkušeností, osobní prestiž a trvalé výzvy. Za nejatraktivnější odměny čínská generace Y považuje možnost získat nadstandardní peněžní odměny, zajímavou základní mzdu, příspěvky na dovolenou, zaměstnanecké akcie (podíly), flexibilní pracovní dobu a firemní penzi.

Při rozhodování, zda přijmou nabízené zaměstnání, příslušníci generace Y zvažují zejména příležitosti k tréninku a osobnímu rozvoji, nabízené benefity, možnost trvalého vzdělávání, možnost rychlého kariéerního postupu a jasně vymezenou kariéerní cestu. Při posuzování, zda je jejich kariéra úspěšná, mladí Číňané zvažují zejména dosaženou životní úroveň, to, zda je práce baví, možnost udržení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a získanou společenskou prestiž.

¹⁵ RALSTON, D. A., EGI, C. P., STEWART, S., TERPSTRA, R. H., KAICHENG, Y. Doing Business in the 21st Century with the New Generation of Chinese Managers: A Study of Generational Shifts in Work Values in China. *Journal of International Business Studies*, roč. 30, č. 2, 1999, s. 415-428.

¹⁶ BOUÉE, Ch.-E. *China's Management Revolution. Spirit, Land, Energy*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2011, kap. 7.

¹⁷ PwC. Human resources and talent management. Doing business and investing in China. [online]. cit. 2014-04-30. Dostupné z: http://www.pwccn.com/webmedia/doc/634868463816378457_iic_ch5.pdf.

¹⁸ HAYS. Gen Y and the World of Work. A report into the workplace needs, attitudes and aspirations of Gen Y China. [online]. cit. 2014-03-08. Dostupné z: <http://social.hays.com/wp-content/uploads/2013/11/Read-the-full-report-on-Gen-Y-China-and-The-World-of-Work1.pdf>.

¹⁹ HOWE, N., STRAUSS, W. *Millennials rising: the next great generation*. New York: Vintage Books, 2000.

5 Případová studie hodnotových posunů čínské generace Y

S ohledem na diskusi o posunech tradičních charakteristik a hodnot čínské společnosti jsme provedli případovou studii mezi příslušníky generace Y v Chengdu. Cílem případové studie bylo ověřit, zdali u mladých Číňanů dochází k posunům ve srovnání s tradičními čínskými hodnotami a odhadnout vliv tohoto vývoje na jejich řízení a motivaci. Případová studie probíhala od dubna do srpna 2013 v Chengdu v Čínské lidové republice.

Případové studie se účastnilo celkem 105 respondentů, z toho 69 vysokoškolských studentů a 36 pracujících v sektoru služeb. Respondenti byli ve věku od 20 do 27 let. Studie byla provedena kombinací řízených rozhovorů a dotazníkového šetření v závislosti na dosažitelnosti respondentů. Respondenti byli dotazováni na celkem 17 okruhů otázek²⁰, z nichž dále prezentujeme ty s nejužším vztahem k tématu článku.

Ve studii jsme zjišťovali, jak mladí Číňané vidí svou společnost. Odpovídali na otázku „Jaká si myslíš, že je čínská společnost?“ Měli vybírat mezi možnostmi kolektivistická a individualistická. Někteří respondenti však uváděli, že se ve společnosti projevují obě charakteristiky zároveň. Za kolektivistickou označilo čínskou společnost 54 % respondentů, za individualistickou 33 % a 13 % nacházelo znaky obou možností. Třetina respondentů tedy označila čínskou společnost za individualistickou, zatímco jen mírně nadpoloviční většina za kolektivistickou.

Cílem další části dotazování bylo podrobnější zjištění charakteristik, které jsou dle respondentů pro Čínu typické. Nabízené charakteristiky korespondují s typickými znaky dosud přepisovanými čínské společnosti. Výsledky dotazování jsou v tabulce 1.

Tabulka 1: Souhlas respondentů s typickými charakteristikami čínské společnosti

Charakteristika společnosti	Souhlas (%)	Nesouhlas (%)
Společnost klade důraz na mezilidské vztahy	90	10
Jedinec by se měl podřídit zájmu skupiny	60	40
Jedinec může jednat podle vlastního zájmu	47	53
Vytváření a udržování vztahů je důležité pro práci	90	10
Všichni členové skupiny /společnosti mají stejné cíle	32	68

Respondenti potvrdili význam vztahů ve společenském i pracovním životě. Významná většina však připouští, že členové skupiny/společnosti nemají stejné cíle, a více než polovina respondentů připouští, že jedinec může jednat podle vlastního zájmu. Mezi nimi je i určitá část, která patří mezi 60 % těch, kteří souhlasí s tím, že by jedinec měl jednat v zájmu skupiny. Ti zřejmě respektují, že by jedinec měl jednat v zájmu skupiny, ale může jednat i jinak, je-li to v jeho vlastním zájmu. Podřizování se zájmům skupiny a cílům společnosti není mezi respondenty jednoznačnou prioritou. Zkoumali jsme také, jaké vlastnosti má dle názoru respondentů typický Číňan. Nabízené typické vlastnosti a postoje a míra souhlasu respondentů je uvedena v tabulce 2.

Tabulka 2: Souhlas respondentů s typickými vlastnostmi a postoji Číňanů

Typické vlastnosti a postoje Číňanů	Souhlas (v %)	Nesouhlas (v %)
Trpělivost	78	22
Vyhýbání se konfliktům	96	4
Zachování tváře je důležité	90	10
Pomoc se zachováním tváře je důležitá	80	20
Rodina je důležitá	90	10
Slušnost a přívětivost	75	25

²⁰ BEDÁŇOVÁ, H. Kulturní profil Číny - případová studie generace Y. Bakalářská práce obhájená na FF UP v Olomouci 28. 5. 2014. Vedoucí práce: Kubátová, J. [online]. cit. 2014-06-11. Dostupné z: <https://portal.upol.cz/Kvalifikační práce>.

Respondenti výrazně potvrdili typické vlastnosti a postoje příslušníků své společnosti. Chtějí se vyhýbat konfliktům, respektují rodinu a koncept zachování tváře. Souhlasí, že lidé mají být slušní, přívětiví a trpěliví.

Z hlediska profesního života jsme zkoumali, co si respondenti myslí o typickém vztahu nadřízeného a podřízeného. Téměř dvě třetiny respondentů zcela nebo částečně souhlasily s tvrzením, že nadřízený očekává velkou iniciativu zaměstnance. Zároveň ale téměř 60 % respondentů souhlasilo s tvrzením, že nadřízený neočekává iniciativu, očekává pouze splnění pokynů. Značná část respondentů tedy předpokládá, že by měli být v práci iniciativní. Velká část je připravena poslušně plnit pokyny nadřízeného. A existuje i podmnožina respondentů, která je připravena na obě situace.

Dále nás zajímalo, zda Číňané, dle názoru respondentů, oddělují svůj soukromý život a práci. Odpovědi na tuto otázku nejsou jednoznačné, 49 % respondentů souhlasilo a spíše souhlasilo, že Číňané oddělují soukromý a pracovní život, 51 % respondentů s tímto spíše nesouhlasilo a zcela nesouhlasilo. Tradičně byl pracovní a soukromý život v Číně silně propojen, podnik zajišťoval svým zaměstnancům i jejich rodinám ubytování v podnikových ubytovnách, společné stravování v jídelnách, popřípadě školky a školy pro děti. Dnes už vliv pracovní skupiny není tak silný, přesto Číňané např. po skončení pracovní doby tráví volný čas se svými kolegy a utužují vzájemné vztahy. Je možné, že mladší generace bude tento zvyk opouštět.

Respondenti byli také dotázáni, jaké předpoklady jsou podle jejich názoru důležité k dosažení úspěchu. Jako odpovědi jim byly nabídnuty způsoby usilování o úspěch, které jsou pro Čínu typické.

Tabulka 3: Souhlas respondentů s důležitými předpoklady dosažení úspěchu

Předpoklady dosažení úspěchu	Souhlas (%)	Nesouhlas (%)
Trpělivost, sebejistotou, rozhodnost, nepřetržitě a pevně o úspěch usilovat	82	18
Aktivní chování	97	3
Postavení ve společnosti	84	16
Štěstí	83	17

Z odpovědí respondentů je zřejmé, že jsou si vědomi významu vlastní aktivity, trpělivosti a píle pro dosažení úspěchu. Neopomíjejí ani význam postavení ve společnosti, neboť ten souvisí s Guanxi. Čím vyšší status ve společnosti jedinec a jeho rodina má, tím lepší je i jeho Guanxi, které může pomoci k úspěchu. Význam štěstí, tedy osudu, souvisí s čínským holistickým pojetím světa.

Případová studie potvrdila oprávněnost domněnky, že kolektivismus jako znak čínské společnosti slábne. Třetina respondentů dokonce považovala čínskou společnost za individualistickou. Tomu odpovídá i názor poloviny respondentů, že jedinec může jednat podle vlastního zájmu, i když většina respondentů uvedla, že by se jedinec měl podřídit zájmům skupiny. Jednoznačně ale byl doložen význam dobrých mezilidských vztahů.

Typické charakteristiky příslušníků čínské společnosti se však podle výsledků případové studie nemění. Číňané se považují za trpělivé, slušné a přívětivé. Rodina pro ně má stále velký význam, nově dochází k výraznějšímu oddělování pracovního a soukromého života. Respondenti respektují koncept zachování tváře. V práci jsou připraveni chovat se iniciativně, což je také možno považovat za posun v typickém chování. Aktivní chování bylo dokonce téměř všemi respondenty označeno za předpoklad úspěchu.

6 Závěr

Čínská národní kultura si po tisíciletí uchovává tradiční hodnoty, které ovlivňují způsoby pracovního chování Číňanů i způsoby řízení a motivace. Západní podnikatelé, přicházející do Číny po

zahájení ekonomických reforem se stále potýkají s problémy, plynoucími z odlišností západních a východních přístupů k práci a řízení. Zatímco mnohé západní kultury jsou individualistické, a na dosažení individuálních zájmů jsou orientovány i řídicí a motivační techniky, čínská kultura je typicky kolektivistická. To znamená, že zájmy skupiny jsou nadřazeny zájmům jedince. Dalšími charakteristikami, typickými pro Čínu, jsou vliv konfucianismu, význam rodiny, holistické myšlení, koncept tváře a Guanxi (vzájemné vztahy). Cizinci, spolupracující s Číňany by si měli být těchto charakteristik vědomi a prokazovat dostatečnou kulturní senzitivitu.

Komparací studií, citovaných v našem článku, lze nalézt několik principů, které lze efektivně používat při motivaci čínských pracovníků. Patří mezi ně:

- Přesný popis pracovní role
- Jasná perspektiva pracovníka v organizaci, včetně možnosti profesního a kariérního rozvoje
- Možnost tréninku včetně zahraničních stáží
- Silná firemní identita
- Odměňování odrážející loajalitu a senioritu pracovníků
- Benefity orientované na rodiny pracovníků vč. podpory bydlení

Pro talentované pracovníky z generace Y je velmi důležitá i výše mzdy, neboť touží po vysoké životní úrovni. Práce musí být zajímavá a prestižní.

S pronikáním západních kulturních hodnot do Číny je ale poukazováno na proměny tradičních čínských hodnot, zejména na oslabování kolektivismu ve prospěch individualismu. Sílicí individualistické tendence mladých Číňanů jsou dávány i do souvislosti s čínskou politikou jednoho dítěte a navazujícím způsobem výchovy v rodinách.

Popisované proměny hodnot v čínské společnosti jsme zkoumali také ve vlastní případové studii na více než stovce respondentů v Chengdu. Studie prokázala sílicí tendenci mladých Číňanů k individualismu a na oslabování ochoty podřizovat osobní zájmy skupině. Stále však přetrvává význam rodiny, tváře a Guanxi. Respondenti však projevovali připravenost k aktivnímu pracovnímu chování, které považují za jeden z faktorů úspěchu. Na základě provedené případové studie nelze provádět žádná zobecnění ani doporučení. Lze ji však považovat za doklad toho, že výzkum hodnotových proměn čínské společnosti je vědecky i aplikačně významným tématem. Efektivní motivace pracovníků z odlišného kulturního prostředí je, dle našeho názoru, spíše uměním než osvojitelnou manažerskou technikou. Společnosti by proto měli svým pracovníkům poskytovat tréninky, vedoucí k rozvoji kulturní senzitivity. Měly by také svým pracovníkům umožňovat postupné nabývání zkušeností v zahraničních pobočkách. Ukazuje se totiž, že i krátké zahraniční stáže napomáhají rozvoji kulturní inteligence, která je předpokladem úspěšné interkulturní spolupráce.²¹

Literatura

BEDÁŇOVÁ, H. Kulturní profil Číny - případová studie generace Y. Bakalářská práce obhájená na FF UP v Olomouci 28. 5. 2014. Vedoucí práce: Kubátová, J. [online]. cit. 2014-06-11. Dostupné z: <https://portal.upol.cz/Kvalifikační práce>.

BOUÉE, Ch-E. *China's Management Revolution. Spirit, Land, Energy*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2011.

GALLO, F. T. *Business Leadership in China*. Hoboken: John Wiley&Sons, 2011.

²¹ LIVERMORE, D. *The Cultural Intelligence Difference*. San Francisco: Amacom, 2011.

- GORDON, E. E. The Global Talent Chase. China, India, and U.S. Vie for Skilled Workers. *The Futurist*, November-December 2012, s. 43-47.
- GRAHAM, J. The Chinese Negotiation. Harvard business review, 2003, č. 11, [online]. cit. 2014-01-10. Dostupné z: http://www.researchgate.net/publication/9070704_The_Chinese_negotiation.
- HAYS. Gen Y and the World of Work. A report into the workplace needs, attitudes and aspirations of Gen Y China. [online]. cit. 2014-03-08. Dostupné z: <http://social.hays.com/wp-content/uploads/2013/11/Read-the-full-report-on-Gen-Y-China-and-The-World-of-Work1.pdf>.
- HERZBERG, F. *Work and the Nature of Man*. London: Staples Press, 1968.
- HOWE, N., STRAUSS, W. *Millennials rising: the next great generation*. New York: Vintage Books, 2000.
- JACKSON, T., BAK, M. Foreign companies and Chinese workers: employee motivation in the People's Republic of China. *Journal of Organizational Change Management*, roč. 11, č. 4, 1998, s. 282-300.
- LAW, S. F., JONES, S. A guanxi model of human resource management. *Chinese Management Studies*, roč. 3, č. 4, 2009, s. 313-327 [online]. cit. 2014-05-29. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17506140911007486>.
- LIVERMORE, D. *The Cultural Intelligence Difference*. San Francisco: Amacom, 2011.
- LU, Y., CHILD, J., YAN, Y. *Adventuring in new terrain: managing international joint ventures in China*. In: Stewart, S. and Carver, A. (Eds.) *Advances in Chinese Industrial Studies*. Greenwich: JAI Press, 1997, s. 103-123.
- MASLOW, A. *Motivation and Personality*, 2nd ed. New York: Harper & Row, 1970.
- McCLELLAND, D. C. *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.
- McGREGOR, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- Ministry of Commerce, People's Republic of China. Statistics of FDI in China in January-December 2013. [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné z: <http://english.mofcom.gov.cn/article/statistic/foreigninvestment/201402/20140200498911.shtml>.
- NEVIS, E. Cultural assumptions and productivity: the United States and China. *Sloan Management Review*, roč. 24, 1983, s. 17-29.
- PwC. Human resources and talent management. Doing business and investing in China. [online]. cit. 2014-04-30. Dostupné z: http://www.pwccn.com/webmedia/doc/634868463816378457_iic_ch5.pdf.
- RALTON, D. A., EGI, C. P., STEWART, S., TERPSTRA, R. H., KAICHENG, Y. Doing Business in the 21st Century with the New Generation of Chinese Managers: A Study of Generational Shifts in Work Values in China. *Journal of International Business Studies*, roč. 30, č. 2, 1999, s. 415-428.
- The Hofstede Centre. *What about China*. [online]. cit. 2014-06-18. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/china.html>.
- ZENG, K. LUO, X. The balanced scorecard in China: Does it work? *Business Horizons*, roč. 56, 2013, s. 611-620.

Kontakt:

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.
Katedra aplikované ekonomie FF UP v Olomouci
Křížkovského 12
772 81 Olomouc
Česká republika
E-mail: jaroslava.kubatova@upol.cz
<http://www.ff.upol.cz/menu/struktura-ff/katedry/katedra-aplikovane-ekonomie/zakladni-informace/>

Bc. Helga Bedáňová
Katedra aplikované ekonomie FF UP v Olomouci
Křížkovského 12
772 81 Olomouc
Česká republika
E-mail: h.bedanova@gmail.com

Krátká informace o autorkách:

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D. se zabývá řízením lidského kapitálu v podmínkách současného společenského a technologického vývoje. Zkoumá interkulturní rozdíly v řízení znalostních pracovníků s důrazem na generaci Y.

Bc. Helga Bedáňová vystudovala bakalářský obor Aplikovaná ekonomická studia – Čínská filologie a pokračuje ve studiu magisterského stupně. Opakovaně dlouhodobě pobývá v Číně za účelem studia a výzkumu.

Obě autorky spolupracují s Konfuciovou akademií v Olomouci.

MOŽNOSTI IMPLEMENTACE CROWDSOURCINGU JAKO NÁSTROJE KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

POSSIBILITIES OF IMPLEMENTING THE CROWDSOURCING AS A CRISIS MANAGEMENT TOOL IN PUBLIC ADMINISTRATION

Barbora HALTOFOVÁ

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Anotace: *Paralelně s rozvojem nových informačních a komunikačních technologií dochází k rozvoji crowdsourcingu, jako nové metody znalostní práce ve virtuálním prostředí, která využívá kolektivní inteligenci. Právě díky rozvoji moderních technologií a zejména pak díky masovému nástupu sociálních médií se zvyšuje potenciál využití crowdsourcingu, který nachází své uplatnění v různých oblastech zájmu. Jednou z nich je i oblast krizového řízení ve veřejné sféře. Pro vhodné využití crowdsourcovaných dat byla vyvinuta řada platforem, z nichž nejznámější je bezesporu open-source platforma Ushahidi, poprvé použita roku 2008 v Keni. Tato neustále aktualizovaná platforma, jejímiž základními stavebními prvky jsou právě crowdsourcing, občanská žurnalistika, geoprostorové informace a práce dobrovolníků, byla od té doby několikrát úspěšně využita, a to nejen pro monitorování krizových situací. Cílem tohoto příspěvku je na základě demonstrováných příkladů dobré praxe úspěšného nasazení platformy Ushahidi ve světě, ale také v České republice, poukázat na nové možnosti využití crowdsourcingu v krizovém řízení ve veřejné sféře.*

Abstract: *Crowdsourcing, as a new method of knowledge work in virtual environments using the collective intelligence, is developing in parallel with the development of new information and communication technologies. Thanks to the development of modern technologies and especially because of the mass arrival of social media the potential of crowdsourcing use increases and this method finds its application in various areas of interest. Many platforms have been developed for the appropriate use of crowdsourced data. The most famous is undoubtedly the open-source platform Ushahidi, first used in Kenya in 2008. Since then, this constantly updated platform, whose basic components are crowdsourcing, citizen journalism, geospatial information and volunteer work, has been successfully used several times, not only in crisis situations. The aim of this paper is to present the new possibilities of crowdsourcing use in public administration crisis management. This is achieved by demonstrating the good practice examples of successful deployment of Ushahidi platform in the world and also in the Czech Republic.*

Klíčová slova: *crowdsourcing, krizové řízení, Ushahidi, Krizová mapa Česka*

1 Úvod

Kolektivní inteligence umožňuje skládat skutečný obrázek toho, co se děje. Crowdsourcing je organizovaná činnost ve virtuálním prostředí, která využívá právě kolektivní inteligenci, tedy schopnost skupiny lidí najít lepší řešení daného problému než jednotlivec, to vše s využitím moderních informačních a komunikačních technologií [Estelles-Arolas et Gonzalez-Ladron-de-Guevara, 2012]. Díky dostupným technologiím máme nyní k dispozici i platformy, jež umožňují s davem (ve smyslu velké skupiny lidí) a jeho kolektivní inteligencí efektivně pracovat.

Crowdsourcing je nová metoda znalostní práce, jejíž využití se rozšiřuje s nástupem nových informačních a komunikačních technologií. S neustálým vývojem těchto technologií dochází i k rozvoji crowdsourcingu, který nachází své uplatnění v různých oblastech zájmu. Přesto že byl crowdsourcing původně spojován především s komerčním využitím, tak s neustálým rozvojem informačních a komunikačních technologií, a zejména pak díky masovému nástupu sociálních sítí, tato metoda dozrává a získává nové rozměry a objevuje se potenciál pro její využití i v jiných oblastech. Cílem tohoto příspěvku je poukázat na nové možnosti využití crowdsourcingu, zejména pak v oblasti krizového řízení ve veřejné správě, a to v situacích vyvolaných vis major.

2 Crowdsourcing

Crowdsourcing můžeme vymezit jako činnost vedoucí k dosažení definovaných cílů, a to s využitím velkého množství zainteresovaných osob prostřednictvím sociálních sítí. Crowdsourcing je poměrně nová metoda znalostní práce, kterou poprvé v roce 2006 ve svém článku „*The Rise of Crowdsourcing*“, publikovaném v časopise *Wired*, definuje Jeff Howe jako postup využívání subdodavatelských služeb (outsourcing) poskytovaných nedefinovanými, obvykle velkými skupinami lidí [Howe, 2006].

Termín crowdsourcing vznikl spojením slov *crowd*, tedy dav nebo také komunita, a slova *outsourcing*, tedy vyčlenění určité aktivity a svěření do rukou jiného subjektu. Crowdsourcing je činnost, při které zadavatel pro vyřešení konkrétního úkolu osloví prostřednictvím výzvy blíže nespécifikovanou komunitu lidí prostřednictvím informačních a komunikačních technologií.

Během crowdsourcingu dochází k tomu, že uživatelé vytváří primární data, která následně sdílejí v rámci sociálních sítí. Jak uvádí Horák, tato data se na sociálních sítích vyskytují v podobě hodnocení, tagování, nebo se jedná o příspěvky a zprávy od uživatelů sociálních sítí, kteří dobrovolně reportují o okolním světě [Horák, 2014]. Goodchild nazývá tyto uživatele občanskými žurnalisty, o kterých dokonce mluví jako o inteligentních lidských senzorech, jejichž výhodou je schopnost provádět zpracování dat a jejich analýzu (což je odlišuje od HW senzorů) [Goodchild, 2007]. Veřejnost je podle Goodchilda tedy prvním reportérem, který přináší informace z terénu o nejrůznějších událostech, a který tyto informace sám aktivně šíří prostřednictvím sociálních sítí. Vedle zpráv o čemkoli zajímavém může být tato občanská žurnalistika¹ vhodně využita k získání cílených hlášení (a

¹ Občanská žurnalistika může být definována jako žurnalistika prováděná soukromými osobami, tzn. „obyčejnými lidmi“, kteří nejsou novináři. Tito lidé však z pozice očitého svědka dělají to, co obvykle dělají novináři, tedy vytvářejí a předávají zprávy o něčem, co se děje v jejich okolí. Občanští žurnalisté mohou pomocí crowdsourcingu informovat o událostech prakticky celý svět, a to bez prostředníka v podobě masmédií. Jak uvádí Růžičková, princip občanské žurnalistiky a mapování událostí na Ushahidi je v zásadě stejný, vždy je to proces sdílení informací o aktuálním dění s lidmi po celém světě v online prostředí [Růžičková, 2012].

často i měřených dat) o konkrétních jevech [Horák, 2014]. Během krizové situace pak může být každá crowdsourcovaná informace – byť zdánlivě nedůležitá – velmi cenná.

Jak demonstrují následující příklady, vhodná analýza a interpretace crowdsourcingem získaných dat může vést k efektivnímu krizovému řízení. Sociální média totiž mohou být užitečná jak při krizové komunikaci (kdy se instituce mohou zapojit do dialogu s širokou veřejností), tak při koordinaci krize [Utz et al., 2013]. Celý proces je pak postaven na speciálně vyvinutých platformách, jednou z nich je i Ushahidi.

3 Ushahidi

Pro efektivní sběr informací během krizových situací byla vyvinuta open-source platforma Ushahidi, což je vzorová platforma postavená na konceptu crowdsourcingu, která umožňuje sběr informací od širokého spektra lidí, vizualizaci krizové situace a spolupráci zainteresovaných stran [Gao et al., 2011]. Název Ushahidi pochází ze svahilštiny, překládáme jej jako svědectví.

Základními stavebními prvky Ushahidi jsou právě crowdsourcing, občanská žurnalistika, geoprostorové informace² a především práce dobrovolníků. Důležité je zmínit, že tak jako byla Ushahidi dobrovolníky vytvořena, jsou to právě dobrovolníci, kteří s využitím synergického efektu platformu neustále vyvíjí³.

Platforma Ushahidi je prvním z řady free a open-source softwarů, které vytvořila keňská společnost Ushahidi, Inc. počátkem roku 2008, aby zmapovala situaci o nepokojích, jež nastaly po prezidentských volbách v Keni. První mapa vznikla z potřeby získávat a sdílet informace o skutečném dění v zemi, o kterém oficiální keňská státní média odmítala či nesměla mluvit. Prostřednictvím Ushahidi, využívající Google Maps API, mohli Keňané textovat zprávy o násilí ze svých mobilních telefonů nebo zasílat informace prostřednictvím e-mailů. Platforma pak shromažďovala tyto zprávy a vizualizovala je na on-line mapě, která byla téměř v reálném čase aktualizovaná, čímž došlo ke vzniku jakéhosi vizuálního fóra, jež sestavilo ucelenější přehled o konfliktu, než jakýkoli jiný sdělovací prostředek nebo organizace [Lin, 2012]. K ověřování pravdivosti přichozích informací byla využívána mezinárodní média, nevládní organizace, keňští novináři a bloggeři. První Ushahidi mapa použitá v Keni měla víc než 45 000 uživatelů [Růžičková, 2012].

Informace získané z Ushahidi byly pro Keňany velmi cenné, protože během tehdejší krize zahynulo více než tisíc obyvatel a v zemi zavládl chaos. Mír byl v Keni nastolen až v dubnu 2008, kdy bylo také jasné, že způsob sdílení informací pomocí mapy je velmi efektivní, a že práce dobrovolníků z Ushahidi nesmí tímto příměřím skončit.

Od té doby byla tato původně jednoduchá platforma několikrát inovována, rozšířila se o další dva software – hostovaný mapovací web Crowdmap a platformu SwiftRiver umožňující jednoduché třídění velkého množství příspěvků z Facebooku, Twitteru, obsahu RSS feedů, SMS zpráv a e-mailů a dalších zdrojů, a řadu pluginů rozšiřujících tyto programy o nové možnosti využití. Ushahidi je dnes inovována téměř každý měsíc, a v současnosti se s ní nesetkáváme jen v případě nepokojů, ale lze ji použít prakticky na jakýkoli problém či situaci, ať už se jedná o monitorování (ne)regulérního průběhu voleb nebo vizualizaci ničení deštných pralesů, přes monitorování sněhových podmínek v lyžařských areálech a mapování kulturního dění během festivalů, až po mapování osob v nebezpečí při

² Geoprostorové informace jsou data, která se vztahují k jakémukoli místu na Zemi. Je to sada zeměpisných souřadnic (zeměpisná šířka, délka, apod.), která přesně specifikuje dané místo. Tyto informace sbírá celá řada přístrojů, ať už se jedná o stolní počítač připojený k Internetu, mobilní telefon nebo GPS navigace – všechny tyto přístroje se přihlašují do sítě, čímž informují o lokalizaci jejich uživatele. Jak Ushahidi, tak i Crowdmap řadíme mezi geografické informační systémy, které využívají geoprostorové informace a společně s dalšími atributy je vizualizují.

³ Hlavním koordinátorem dobrovolnických prací je společnost Standby Task Force.

přírodních katastrofách. Právě využití platformy Ushahidi při krizových situacích vyvolaných vis major bude demonstrováno na příkladu zemětřesení na Haiti, který je uveden níže.

3.1 Zemětřesení na Haiti v roce 2010

Dne 12. ledna 2010 zasáhlo Haiti ničivé zemětřesení o síle 7,0 MW s epicentrem pouhých 15 km západně od hlavního města Port-au-Prince. V důsledku této katastrofy zemřelo více než 200 000 lidí a více než milion obyvatel se ocitlo bez střechy nad hlavou. Na Haiti zcela zkolaboval státní systém krizového řízení, Haiti nedokázalo koordinovat záchranné práce a poradit si bez zahraniční pomoci. Problémem však bylo, že Haiti jako jedna z nejhudších zemí na světě postrádalo dostatečné pokrytí standardních webových mapových služeb (jako např. Google Maps), a tak bylo velice obtížné zmapovat rozsah katastrofy. Tradiční „disaster-response“ systém umožňoval pouze sdílení informací mezi týmy mezinárodních společenství, postrádal však schopnost, jak agregovat a selektovat data a cenné informace přicházející z vnitřních zdrojů, přímo od Haitanů [Heinzelman et Waters, 2010].

Do pomoci Haiti se vedle Spojených států zapojila řada dalších zemí a také mnoho mezinárodních humanitárních organizací, které okamžitě zahájily pátrací a záchranné mise. Jednou z organizací, která se zapojila, byla také Ushahidi Inc. Nasazení Ushahidi na Haiti vzniklo ve spolupráci Patricka Meirera, Davida Kobii a mnoha dobrovolníků především z The Fletcher School v americkém Bostonu, přičemž jedním z nich byl tehdy i Čech Jaroslav Valůch (pozn. jeden z autorů Krizové mapy Česka pojednáváné níže). Základní verze Ushahidi vznikla během půl hodiny, tým Ushahidi se spojil s International Network of Crisis Mappers (CM*Net) a se zástupci Úřadu pro koordinaci humanitárních záležitostí OSN (UN OCHA). Téměř okamžitě se začaly aktivovat desítky dobrovolníků z celého světa, díky kterým bylo možné udržet Ushahidi v chodu po celých 24 hodin a následující dny.

Během prvních dní po zemětřesení na Haiti nefungovala telefonní síť, a tak hlášení od lidí ze zasažené oblasti přicházela díky Internetu, zejména přes Twitter a e-mail. Jak mohli lidé komunikovat prostřednictvím takových kanálů během katastrofy takového rozsahu? Ve většině městských oblastí mohou různé typy sítí, jako jsou pevné linky, bezplatné Wi-Fi připojení na internet, mobilní sítě a WiMax poskytnout překrývající se pokrytí nutné pro připojení k Internetu. V době krize, kdy je určitý typ telekomunikační infrastruktury poškozen, mohou lidé stále používat jiné prostředky, jak zůstat v kontaktu prostřednictvím sociálních médií. Jak uvádí Craig Fugate, přestože během zemětřesení na Haiti v roce 2010 došlo k rozsáhlému poškození fyzické infrastruktury, mobilní věže byly opraveny tak rychle, že přeživší mohli požádat o pomoc místní záchranáře a rovněž předávat důležité informace krizovým manažerům právě prostřednictvím sociálních médií [Yin, 2012]. Poté, co bylo opět možné k hlášení použít mobilní telefon, byla zřízena mezinárodní telefonní linka pro SMS zprávy 4636. Vzhledem k tomu, že od počátku bylo největším problémem přidat k přichozím hlášením co nejpřesnější určení lokace, Ushahidi představovala na Haiti důležitého prostředníka mezi lidmi, kteří byli zasaženi během zemětřesení a těmi, kteří se je snažili najít a poskytnout jim pomoc. Aby však pomoc mohla dorazit na správné místo, bylo potřeba nejen přeložit hlášení z místní kreolštiny, ale také určit souřadnice GPS, které by pomohly záchranářům v pátrání [Růžičková, 2012]. S obojím pomáhali také dobrovolníci z řad emigrantů a rodilých mluvčích, kteří mluvili anglicky nebo francouzsky.

Nezbytně nutná přítom byla co nejvčasnější reakce, stejně tak jako ověřování správnosti mapovaných údajů. Postup určování souřadnic a verifikaci zpráv vysvětluje Patrick Meier: „*Pokud obdržíme adresu, najdeme přesné souřadnice GPS. Pokud obdržíme SMS, která není jasná, textujeme zpět nebo dokonce i voláme, abychom získali více informací. Rovněž ověřujeme co nejvíce zpráv je možné. Následně označujeme zprávu jako ověřenou, pokud máme dvě textové zprávy z různých čísel, popisující stejný incident, nebo tweet potvrzený dalším zdrojem (tj. SMS nebo jiná webová stránka), nebo informace přímo z oblasti.*“ [Meier, 2010] V roce 2010 nebyla Ushahidi tak propracovaná, jako je dnes a téměř nikdo netušil, jak celý projekt Ushahidi Haiti dopadne. I přes nejasný efekt a mnoho

nedokonalostí však bylo díky Ushahidi zachráněno mnoho životů - to vše prostřednictvím masivního crowdsourcingu.

Využití „crowdsourcingové platformy“ Ushahidi při zemětřesení na Haiti monitorují např. Jessica Heinzelman a Carol Waters: „*Crowdsourcing Crisis Information in Disaster Affected Haiti*“ [Heinzelman et Waters, 2010], Robert Munro: „*Crowdsourcing and the crisis-affected community*“ [Munro, 2013], Dave Yates a Scott Paquette: „*Emergency knowledge management and social media technologies: A case study of the 2010 Haitian earthquake*“ [Yates et Paquette, 2011], Sidharth Muralidharan: „*Hope for Haiti: An analysis of Facebook and Twitter usage during the earthquake relief efforts*“ [Muralidharan et al., 2011] nebo Matthew Zook: „*Volunteered Geographic Information and Crowdsourcing Disaster Relief: A Case Study of the Haitian Earthquake*“ [Zook et al., 2010].

3.2 Další příklady dobré praxe využití platformy Ushahidi

Od roku 2008 byla platforma Ushahidi během přírodních katastrof mnohokrát využita, klíčové se její použití stalo při výše zmíněném zemětřesení na Haiti, nicméně velice dobře se osvědčila během následujících přírodních katastrof:

Zemětřesení v Christchurch na Novém Zélandu v září 2010 a v únoru v roce 2011, o kterém pojednává Jie Yin: „*Using Social Media to Enhance Emergency Situation Awareness*“ [Yin, 2012].

Povodně v jihovýchodním Queenslandu v roce 2011. Využití crowdsourcingu během těchto povodní popisuje výzkumná zpráva publikovaná ARC Centre of Excellence for Creative Industries & Innovation ve spolupráci s fakultou kreativního inženýrství Technologické univerzity v Queenslandu, jejímiž autory jsou Axel Bruns a Jean Burgess. V rámci svého výzkumu tito autoři zkoumají proces využívání Twitteru a Facebooku a analyzují jejich roli při šíření informací a aktualit jak ze strany státních a lokálních institucí, tak ze strany občanů [Brunns et Burgess, 2012]. Dalšími autory, kteří se zabývají využitím crowdsourcingu během těchto povodní jsou např. Deanne Bird: „*Flooding Facebook – the use of social media during the Queensland and Victorian floods*“ [Bird et al., 2012] nebo Kevin McDougall: „*Using Volunteered Information to Map the Queensland Floods*“ [McDougall, 2011].

Zemětřesení a tsunami v Japonsku v roce 2011, o kterém pojednává např. Sonja Utz: „*Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster*“ [Utz et al., 2013].

Ushahidi využívá crowdsourcing nejen pro sběr dat, ale také pro jejich následnou úpravu. Hlášení o události, která se pak vizualizují na mapě, může odeslat prakticky kdokoli a v kterémkoli jazyce. Pomocí crowdsourcingu pak dochází k překladu přijatých zpráv (jak tomu bylo např. na Haiti), i to je úkol, který plní dav. Jedná se o explicitní crowdsourcing informací a přispěvatelé za něj nejsou nijak odměňováni. Jejich motivací je především snaha sdílet důležité informace, které mohou přispět k záchraně lidí zasažených katastrofou.

Crowdsourcing se využívá rovněž pro následnou kontrolu, tzv. crowdsourcované ověřování zaslaných informací. Pokud je nějaká událost oznámena poprvé, nedá se přesně určit, zda je skutečná či podvržená. K ověření pravosti pak většinou slouží další hlášení o stejné události z jiných zdrojů, resp. od jiných lidí, nebo třeba zaslané video či fotografie. Někteří uživatelé, kteří podle předchozích zkušeností informují spolehlivě, mohou být považováni za věrohodný zdroj. Způsobů je mnoho, jednoznačný způsob verifikace, který by se dal využít pro všechny případy využití map, však zatím neexistuje. Vždy záleží na situaci nebo problému, pro který je mapa využita [Růžičková, 2012].

Vyhodnocená data, přijaté zprávy a geografické informace jsou zachyceny na mapě a veřejně jsou k dispozici každému, kdo je připojený k Internetu. Díky crowdsourcingu a využití geolokačních služeb slouží Ushahidi pro interakci široké veřejnosti s příslušnými orgány činnými v krizovém řízení.

Schopnost Ushahidi mapovat v reálném čase crowdsourcované informace od lidí přímo v místě dění je možné využít různě a potenciál platformy jistě nebyl dosud zcela využit.

O spojení crowdsourcingu a krizového řízení, resp. o jeho implementování do krizového řízení v užším významu jsme se v nedávné minulosti při řešení krizových situací přesvědčili na několika příkladech, viz příklady uvedené výše, kde se crowdsourcing ukázal být velice efektivním nástrojem krizového řízení. I přesto, že se již prokázalo, že crowdsourcing efektivně přispívá k řešení krizových situací, jeho potenciál stále není v současné době v České republice dostatečně využitý. Jediným dosavadním příkladem využití crowdsourcingu v krizovém řízení je projekt Krizová mapa Česka, prezentovaný v následující části.

4 Krizová mapa Česka

I v České republice se setkáme s příkladem využití crowdsourcingu v krizovém řízení. Jedná se o projekt Krizová mapa Česka, který je kombinací crowdsourcingu a participativního mapování a jde vlastně o první využití Ushahidi v on-line aplikaci pro mapování krize v ČR.

Projekt Krizové mapy Česka vznikl z iniciativy České televize, již bylo impulzem masivní zapojení diváků ČT24 na sociálních sítích při povodních v roce 2010. Krizová mapa Česka staví na zahraničních zkušenostech a byla připravována během odborných diskuzí v součinnosti s řadou odborníků: Jaroslavem Valúchem (spolupracovník Ushahidi a spoluzakladatel mezinárodní dobrovolnické komunity pro krizové mapování The Standby Task Force, která pomáhala Spojeným národům v Libyi nebo např. při povodních v Pákistánu), zástupcem integrovaného záchranného systému ČR Ludkem Prudilem (ředitel odboru operačního řízení Ministerstva vnitra ČR – Generálního ředitelství hasičského záchranného sboru), zástupci humanitárních organizací Adra a Člověk v tísni, Českého červeného kříže, Protipovodňové asociace a Asociace záložních brigád armády ČR. Celý projekt pak řídí ČT – divize Nová média, jejíž výkonná ředitelka Pavlína Kvapilová je hlavní koordinátorkou projektu.

Jak uvedl generální ředitel ČT Petr Dvořák: „Česká televize usiluje o to, aby naplňovala poslání televize veřejné služby, jak nejlépe jí dostupné technické prostředky umožní.“ Sám pak odkazuje na Kodex ČT, kde je v bodu 19.2 uvedeno, že: „ČT musí divákům zprostředkovat informace o mimořádných událostech, které vážně ohrožují nebo narušují běžný život obyvatel doma i v zahraničí... V případě vážného ohrožení bezpečnosti, zdraví nebo majetku obyvatelstva musí ČT přednostně svým vysíláním napomáhat záchraně lidských životů, zdraví, majetkových hodnot a životního prostředí, a to až do doby, než naléhavé nebezpečí pomine.“ [ČT, 2003] Podle Dvořáka je ČT pomocí Krizové mapy jako organizátor určité kolektivní inteligence schopna zastat výše citované poslání.

Krizová mapa Česka vznikla primárně pro potřeby České televize, která si klade za cíl pomocí sociálních sítí a Internetu získat v krizových situacích informace od svých diváků a následně je prostřednictvím televizní obrazovky prezentovat. Krizová mapa nicméně není jen efektivním nástrojem televizního zpravodajství. Naopak, cílem je, aby zpracované občanské reporty posloužily jako doplňkový informační kanál pro základní složky integrovaného záchranného systému i humanitární organizace [Matyášová, 2012]. Jak uvádí jeden z tvůrců projektu, Lukáš Marek, Krizová mapa nemá ambice nahradit složky integrovaného záchranného systému a živelně koordinovat pomoc v postižených lokalitách, jejím cílem je být doplňkem tohoto dobře fungujícího systému [Marek, 2014]. Právě se složkami IZS jsou při vývoji Krizové mapy veškeré kroky diskutovány, aby projekt jejich práci nenarušoval, ale naopak jim pomáhal.

Jak tedy Krizová mapa Česka funguje? Systém bude spuštěn na webu www.krizovamapa.cz jako podpůrný prostředek pro televizní vysílání vždy v případě krizové události, přičemž jeho spuštění bude oznámeno ve vysílání krizového zpravodajství ČT24. Pokud tedy nastane krizová situace a mapa se otevře veřejnosti, budou mít občané čtyři základní způsoby, jak reportovat. Budto prostřednictvím

sociálních sítí: Facebookové stránky ČT24 na webu www.facebook.com/ct24.cz nebo na Twitteru #krizovamapa; zasláním e-mailu na adresu report@krizovamapa.cz; nebo přímo přes on-line formulář přímo na webu www.krizovamapa.cz. Všechny reportované informace budou koncentrovány v České televizi, kde bude následně docházet k jejich třídění, kategorizaci a částečné verifikaci [Matyášová, 2012]. Na zpracování informací se budou podílet týmy proškolených odborníků, kteří budou postupovat následujícím způsobem: první tým vyloučí ty informace, které s danou krizovou situací vůbec nesouvisí, další týmy poté budou informace v rámci možností verifikovat, přičemž klíčovým bodem bude právě verifikace údajů vložených do mapy. Členové tzv. verifikačních týmů budou proškolení odborníci, kteří se budou snažit zjistit, nakolik jsou došlé reporty pravdivé či nikoli, před zanesením do mapy je označí jako ověřené nebo neověřené. Pravdivost informací získaných prostřednictvím crowdsourcingu nejspíš nebude nikdy možné 100% ověřit, nicméně, jak uvádí Jaroslav Valůch: „*I neověřená informace může mít v určitou chvíli význam a posloužit alespoň jako určitá indikace míry relevantnosti přijatých informací.*“ S pomocí verifikačního týmu tak bude možné lépe zvládnout přívál informací a filtrovat pravdivé od fám, rychleji evaluovat celkovou situaci a poskytovat přehledné vizualizace crowdsourcovaných informací. Přijaté zprávy se tak budou moci téměř v reálném čase zobrazovat, výsledným výstupem bude dynamická mapa s volitelnými vrstvami. Součástí Krizové mapy budou vedle dynamických vrstev i vrstvy statické, jako např. administrativní členění, voda, kontaminovaná místa, apod., tzn. údaje, které se nemění tak rychle v čase, a které mohou být rovněž užitečné.

Co se týká použitých technologií, tak samotná aplikace Krizové mapy stojí na platformě Ushahidi, přičemž podkladem v mapové aplikaci je Google Maps, doplněný informačními statickými vrstvami a WMS službami, jako jsou např. zatopená území nebo kontaminovaná místa. Hlavní dynamický obsah mapy je pak tvořen reporty uživatelů přímo z terénu. Tyto reporty se shlukují podle místa a rozbalují při přiblížení mapy. Jak uvádí Gisportal.cz, mapa je koncipována jako optimalizovaná webová stránka a momentálně se neuvažuje o vytvoření vlastní aplikace pro krizové mapování pro žádnou z platforem. Možná by však byla integrace funkcí krizového reportéra do některé z již existujících aplikací ČT [Gisportal.cz, 2012].

Úspěšnost projektu Krizové mapy Česka dokládají data z Google Analytics, podle kterých Krizová mapa při svém prvním nasazení při povodních v roce 2013 zaznamenala 378 000 návštěv a téměř 2,5 milionu zobrazených stran. Během deset dní provozu Krizové mapy poslali občané 15 000 hlášení, 3000 reportů prostřednictvím on-line formuláře na webu, 4 500 zpráv na Facebook ČT24 a 9 000 tweetů⁴. Za nejvíce relevantní reporty byly považovány reporty z formulářů na webu www.krizovamapa.cz, které se také zanašely přímo do mapy. Vzhledem k velkému objemu reportů z Facebooku a Twitteru byly do mapy značovány jen ty nejdůležitější, jež se podařilo verifikovat u oficiálních orgánů, či skrze další zdroje. Vedle občanské žurnalistiky poskytovali týmu Krizové mapy Česka informace o koordinaci povodňové pomoci a dobrovolnických centrech také humanitární organizace. Na mapě se ve výsledku objevilo více než 1 880 reportů, z nichž byla ověřená jen menší část [ČT24, 2013].

Krizová mapa Česka hrála důležitou roli rovněž po povodních v roce 2013. Ve fázi obnovy a úklidu byla do mapy operativně přidána kategorie „Koordinace pomoci“, kam humanitární organizace (Adra, Člověk v tísni, ČČK a další) postupně poskytovaly data o tom, kde se nachází jejich koordinační centra, a kam se tedy občané mohou obrátit, pokud chtějí pomoci, ať už se jedná o materiální pomoc nebo úklidové práce. Pomocí Krizové mapy tak bylo možné účinně lokalizovat a definovat nabídku a poptávku po pomoci [ČT24, 2013], což je nezanedbatelné pozitivum. Jak totiž dodává Valůch, jedním z problémů, který vzniká při krizových situacích, je paradoxně přílišná aktivita občanů. Ti, v dobré vůli pomoci, mohou překážet koordinované a organizované pomoci integrovaného záchranného systému a humanitárních organizací. Proto je cílem Krizové mapy také informovat občany nejen o tom, jak koordinace humanitární pomoci a záchranných operací funguje, ale také o tom, jak se mohou zapojit

⁴ Většina tweetů pod příslušnými hashtagy #krizovamapa, #povodne či #povoden však byla vyhodnocena jako irelevantní.

prostřednictvím systému dobrovolnické pomoci, tak aby nekomplikovali práci humanitárních organizací, ale naopak jim byli k užítku [ČT24, 2012].

Fungování Krizové mapy Česka je unikátním propojením občanské žurnalistiky, sociálních sítí, coby směrnic dat a společensky-mobilizačních kanálů v jednom, a krizového crowdmappingu, jež, jak uvádí Kužvart, stojí na třech pilířích. Prvním pilířem je filtrace informací a užívání mapy jako doplňkového zdroje dat pro občany i stát v době krize. Druhý pilíř představuje koordinaci dobrovolníků. Třetím pilířem je pak interaktivní vytváření zvýšeného situačního povědomí pro občany, kteří v rámci občanské žurnalistiky informace do mapy dodávají, na druhé straně je pak prostřednictvím samotné mapy a zpravodajství České televize dostávají v agregované či selektivní podobě zpět, čímž vzniká smyčka přenosu dat, ze které mají užitek obě strany [Kužvart, 2013]. Je důležité připomenout, že veškeré aktivity probíhají v součinnosti s IZS ČR, jehož role je v krizových situacích nezastupitelná.

Tvůrci projektu si jsou vědomi skutečnosti, že je potřeba Krizovou mapu zlepšovat a dále vyvíjet. Slovy hlavní koordinátorky projektu Pavlína Kvapilové: „*Systém je funkční, nadále však pokračujeme s jeho rozvojem, aby byl ještě propracovanější.*“ [Kvapilová in Matyášová, 2012]

5 Diskuze

Crowdsourcing se osvědčil jako nástroj pro získávání informací o krizové situaci stejně tak jako pro koordinaci reakcí na tuto situaci. K hlavním výhodám získávání dat pomocí crowdsourcingu patří zejména jejich aktuálnost, snadná dostupnost, poměrně snadná verifikace výsledků, bezplatnost, možnost kontinuálního sledování v čase, možnost integrace velkého objemu dat z vícera zdrojů pro jeden konkrétně vymezený cíl.

K efektivnímu využití takto poskytovaných crowdsourcingových dat je však potřeba brát v úvahu i některé negativní aspekty takto utvářených dat, a sice potřebu jejich přehledné a snadné interpretace, důvěryhodnost (jedná se o netradiční zdroje dat, jež nejsou řízeny žádnou jasnou autoritou a garancí), ochranu osobních údajů (analýzy osobních záznamů, fotek, apod.), nutnost řízené agregace dat, problém duplicitních dat a problém harmonizace při spojování více zdrojů, případně i chudost dat [Horák, 2014].

Ačkoli tedy mohou crowdsourcingové aplikace poskytovat přesné a včasné informace o krizi, existují tři důvody, proč současné crowdsourcingové aplikace zaostávají v podpoře záchranných akcí. Základní nedostatky crowdsourcingových dat mohou být shrnuty následovně:

Za prvé, a co je nejdůležitější, aktuální aplikace neposkytují společný mechanismus speciálně vyvinutý pro spolupráci a koordinaci různorodých humanitárních organizací.

Za druhé, současné aplikace nemají odpovídající bezpečnostní prvky. Crowdsourcingové aplikace, které jsou veřejně dostupné pro reporting jsou totiž také veřejně přístupné k nahlížení, což je sice důležité pro poskytování informací veřejnosti, nicméně může to vést ke konfliktu ve chvíli, kdy musí být rozhodnuto kam a kdy je potřeba alokovat potřebné prostředky. V některých extrémních případech by tak zveřejňování podrobností o záchranných pracích mohlo ohrozit humanitární pracovníky.

Za třetí, data z crowdsourcingových aplikací sice poskytují užitečné informace, nemůžeme se však spolehnout, že poskytují vždy a všechny správné informace. Často se objevují duplicitní zprávy a může se také stát, že se objeví informace, které není pravdivá [Gao et al., 2011].

K diskuzi se tak nabízí otázka využití a optimalizace používání crowdsourcingu během krizových situací.

6 Závěr

Se stále se rozšiřujícím internetovým pokrytím, stejně tak jako s nástupem smartphonů a souvisejících komunikačních technologií získává využití crowdsourcingu nový rozměr [Bott, 2012]. Na základě provedené rešerše může být konstatováno, že účinnost zásahů vládních a nevládních organizací, jež zasahují při nejrůznějších krizových událostech, ať už se jedná o povodně, tsunami, hurikány, zemětřesení a ekologické katastrofy vyskytující se v posledním desetiletí, stoupá právě s využitím crowdsourcingových nástrojů.

Jak bylo doloženo ve výše uvedených příkladech, crowdsourcing usnadňuje rychlé posouzení důležitých informací, jako je např. velikost krizí zasažené oblasti, množství zraněných, ekonomických a jiných ztrát, stejně tak jako o potenciálních oblastech, kde by měly být prioritně vyslány záchranné sbory [Barrington, 2011]. Aplikace crowdsourcingu do krizového řízení je rozhodující pro rychlou a účinnou reakci na katastrofy. Včasnost, přesnost a spolehlivost informací poskytovaných krizovým manažerům přímo ovlivňuje kvalitu jejich rozhodnutí a následnou reakci na krizi [Gao et al., 2011].

Někteří vědci, jako např. Yates a Paquette, dokonce naznačují, že řešení krizové situace je ideálním prostředím pro prokázání hodnoty sociálních médií jako seriózní platformy pro řízení znalostí [Yates et Paquette in Dufty, 2012].

Literatura

BIRD, D., LING, M., HAYNES, K. Flooding Facebook - the use of social media during the Queensland and Victorian floods. *Australian journal of emergency management*, 2012.

BRUNS, A., BURGESS, J. #qldfloods and @QPSMedia: Crisis Communication on Twitter in the 2011 South East Queensland Floods. ARC Centre of Excellence for Creative Industries & Innovation (CCI). 2012.

ČT24. Brífing České televize. Aktuálně 24. 2012.

ČT24. Krizová mapa: Soutok Facebooku a Twitteru pomohl při povodních, 2013 [online]. Česká televize. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/media-it/231005-krizova-mapa-soutok-facebooku-a-twitteru-pomohl-pri-povodnich/>.

ČT. Kodex České televize: zásady naplňování veřejné služby v oblasti televizního vysílání, 2003 [online]. Dostupné z: <http://img.ceskatelevize.cz/boss/image/contents/kodex-ct/pdf/kodex-ct.pdf>.

DUFTY, N. Using social media to build community disaster resilience. *The Australian Journal of Emergency Management*, roč. 27, č. 1, 2012, s. 40-45.

ESTELLES-AROLAS, E., GONZALEZ-LADRON-DE-GUEVARA, F. Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science Journal of Information Science*, roč. 38, 2012, s. 189-200.

GISPORTAL.CZ. Krizová mapa Česka, 2012 [online]. Dostupné z: <http://www.gisportal.cz/2012/02/krizova-mapa-ceska/>.

GOODCHILD, M. F. Citizens as sensors: web 2.0 and the volunteering of geographic information, 2007.

HEINZELMAN, J., WATERS, C. Crowdsourcing crisis information in disaster-affected Haiti, 2010.

HORÁK, J. 2014. *Veřejností vytvářená data - underground nebo nové příležitosti?* GIS Ostrava. Ostrava: Institut geoinformatiky, Hornicko-geologická fakulta, Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2014.

HOWE, J. The Rise of Crowdsourcing. *Wired Magazine*, 2006.

GAO, H., WANG, X., BARBIER, G., LIU, H. *Promoting Coordination for Disaster Relief - From Crowdsourcing to Coordination. Social Computing, Behavioral-Cultural Modeling and Prediction*. New York: Springer, 2011.

JIE YIN, L. A., CAMERON M., ROBINSON B. Using Social Media to Enhance Emergency Situation Awareness. *Intelligent Systems, IEEE*, roč. 27, 2012, s. 52-59.

KUŽVART, J. Krizová mapa Česka: Když chcete sdílet své SOS, ČT24, 2013 [online]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/blogy/237626-krizova-mapa-ceska-kdyz-chcete-sdilet-sve-sos/>.

LIN, J. Ushahidi - Crowdsourcing Democracy, from Kenya to the World. *Ethical Technology*, 2012 [online]. Dostupné z: <http://ieet.org/index.php/IEET/more/lin20121018>.

BARRINGTON, L. S. G., GREENE, M., HAR-NOY, S., BERGER, J., GILL, S., YU-MIN LIN, A., HUYCK, C. Crowdsourcing earthquake damage assessment using remote sensing imagery. *Annals of geophysics*, roč. 54, 2011, s. 680-687.

BOTT, M. G. Y. The role of crowdsourcing for better governance in international development. *Praxis: The Fletcher Journal of Human Security*, roč. 27, 2012, s. 47-70.

MAREK, L. Krizová mapa České republiky. *Geoinformace ve veřejné správě*, 2014

MATYÁŠOVÁ, V. Krizová mapa Česka: Diváci v roli novinářů při krizových situacích, Česká televize, 2012 [online]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/media-it/164631-krizova-mapa-ceska-divaci-v-rolinovinaru-pri-krizovych-situacich/>.

MCDUGALL, K. *Using volunteered information to map the Queensland floods*. In: Proceedings of the SURVEYING & SPATIAL SCIENCES BIENNIAL CONFERENCE. Wellington: Surveying and Spatial Sciences Institute, 2011.

MEIER, P. 2010. Haiti: Where We Are and Where We Go From Here, Ushahidi.com [online]. cit. 2014-09-07. Dostupné z: <http://www.ushahidi.com/blog/2010/01/29/haiti-where-are-and-where-we-go-from-here/>.

MUNRO, R. Crowdsourcing and the crisis-affected community: Lessons learned and looking forward from Mission 4636. *Information Retrieval*, č. 16, 2013, s. 210-266.

MURALIDHARAN, S., RASMUSSEN, L., PATTERSON, D., SHIN, J.-H. Hope for Haiti: An analysis of Facebook and Twitter usage during the earthquake relief efforts. *Public Relations Review*, č. 37, 2011, s. 175-177.

RŮŽIČKOVÁ, S. 2012. *Kritická reflexe projektů a platformy Ushahidi*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova, 2012.

UTZ, S., SCHULTZ, F., GLOCKA, S. Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster. *Public Relations Review*, č. 39, 2013, s. 40-46.

YATES, D., PAQUETTE, S. Emergency knowledge management and social media technologies: A case study of the 2010 Haitian earthquake. *International Journal of Information Management*, č. 31, 2011, s. 6-13.

ZOOK, M., GRAHAM, M., SHELTON, T., GORMAN, S. Volunteered Geographic Information and Crowdsourcing Disaster Relief: A Case Study of the Haitian Earthquake. *WMH3 World Medical & Health Policy*, č. 2, 2010, s. 7-33.

Kontakt:

Mgr. Ing. Barbora Haltofová
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky
Mostní 5139
760 01 Zlín
Česká republika
E-mail: haltofova@fame.utb.cz

Krátká informace o autorce:

Autorka je absolventkou Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně, bilingvního oboru Administration publique (Veřejná správa) a Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci, oboru Odborná francouzština pro hospodářskou praxi. V současné době studuje na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, kde se na Fakultě managementu a ekonomiky v rámci doktorského studia věnuje problematice crowdsourcingu. V rámci své disertační práce zkoumá crowdsourcing a možnosti jeho využití jako nástroje krizového řízení ve veřejné sféře.

MOŽNOSTI VYUŽITÍ STATISTICKÝCH NÁSTROJŮ V SEKTORU CESTOVNÍHO RUCHU

POSSIBILITIES OF USAGE STATISTICAL TOOLS IN TOURISM SECTOR

Lucie Sára ZÁVODNÁ

Univerzita Palackého v Olomouci

Anotace: *Cílem příspěvku je vyhodnotit možnosti využití statistických nástrojů pro využití v podnicích cestovního ruchu. Odvětví cestovního ruchu je jedním z nejdůležitějších v sektoru služeb České republiky a generuje velké množství příjmů nejen ze zahraničí, ale také z domácího cestovního ruchu. Základní makroekonomické ukazatele jsou sledovány Českým statistickým úřadem v Satelitním účtu cestovního ruchu, nicméně cílem článku je na příkladu ukázat, jak lze dále s těmi daty pracovat a jak statistické nástroje mohou pomoci v podnikání subjektů na trhu.*

Abstract: *The aim of this paper is to evaluate the possibility of using statistical tools for tourism businesses. The tourism industry is one of the most important in the service sector Czech Republic and generates a lot of income not only from abroad but also from domestic tourism. Basic macroeconomic indicators are monitored by the Czech Statistical Office in the Satellite Accounts of tourism. However, the aim of the article is to show examples of how to continue to work with the data and how statistical tools can help business operators in the market.*

Klíčová slova: *cestovní ruch, statistické nástroje, analýza*

Keywords: *tourism, statistical tools, analysis*

1 Makroekonomické ukazatele pro cestovní ruch

Cestovní ruch může být definován jako samostatné ekonomické odvětví, ale v odvětvové klasifikaci činností CZ-NACE, definován není. Cestovní ruch není jen hospodářské odvětví, ale celospolečenský fenomén s řadou implikací. Je to nová a interdisciplinární věda, jejímž předmětem

zkoumání je cestovní ruch jako komplexní jev. Toto odvětví zahrnuje širokou škálu různých činností a oborů, které vycházejí jak z daných charakteristik území, tak také z lidských aktivit v tomto území realizovaných.

Podobně problematické je pojetí definice zájezdu, který je souhrnem služeb, z nichž každá je produkována jiným odvětvím. To samotné znamená, že je sledování odvětví cestovního ruchu problematické nejen z makroekonomického pohledu, ale také z mikroekonomického.

Podniky mohou pro své potřeby analyzovat hodnoty jednotlivých národních makroekonomických ukazatelů, které mohou mít vliv na jejich budoucí činnost, např. vývoj měny, hodnota inflace a míry nezaměstnanosti, apod. Výsledky lze brát v úvahu při tvorbě strategie, finančního rozpočtu a dalších podnikových rozhodnutí. Pro sledování makroekonomických ukazatelů o cestovním ruchu v České republice slouží převážně data získaná ze Statistického úřadu České republiky.

Zde již od roku 2004 funguje tzv. Satelitní účet cestovního ruchu (dále jen TSA), který poskytuje informace a data o ekonomickém postavení odvětví cestovního ruchu. Práce na tvorbě TSA celosvětově počaly již v roce 1995, kdy WTO předložila návrh metodiky TSA, který do značné míry čerpal právě z práce kanadských expertů a dále z ekonomických účtů cestovního ruchu používaných organizací OECD. Výsledná podoba TSA byla výsledkem spolupráce WTO, OECD, EUROSTATu, WTTC i řady dalších mezinárodních organizací, např. Mezinárodní organizace práce (ILO), Mezinárodní asociace hotelů a restaurací (IH&RA) a dalších. Došlo tak k vytvoření mezinárodních standardů pro měření ekonomických přínosů cestovního ruchu, které schválila Statistická komise OSN.¹ TSA jsou vyčísleny v deseti tabulkách, které jsou mezinárodně sjednoceny proto, aby bylo možné jednotlivé země mezi sebou srovnávat.

TSA v současné době nabízí makroekonomické údaje na dvou stranách – nabídkové a poptávkové straně na trhu cestovního ruchu. Základní struktura TSA je založena na obecné rovnováze existující v národním hospodářství, tedy rovnováze mezi poptávkou a nabídkou produktu vytvářeného odvětvím cestovního ruchu. Podle typu a kategorie cestovního ruchu se odvozují i různé agregáty návštěvníkovy spotřeby:

- spotřeba domácího cestovního ruchu
- spotřeba příjezdového cestovního ruchu
- spotřeba výjezdového cestovního ruchu
- spotřeba vnitřního cestovního ruchu
- spotřeba národního cestovního ruchu.

S nabídkovou stranou TSA úzce souvisí i vyčíslení odpovídajících ekonomických proměnných, např. hrubé přidané hodnoty, domácího produktu, zaměstnanosti a tvorby kapitálu v cestovním ruchu. Metodický materiál k TSA doporučuje členit produkty i odvětví do tří skupin²:

- charakteristické pro cestovní ruch
- související s cestovním ruchem
- nespécifické (ostatní)

Další možností získání makroekonomických dat je příspěvková organizace Ministerstva pro místní rozvoj s názvem CzechTourism. Je stěžejní organizací, která se zabývá propagací destinace

¹ Český statistický úřad [online]. cit. 2014-07-20. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika_tabulky_satelitního_uctu_cestovního_ruchu/\\$File/metod_tsa.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika_tabulky_satelitního_uctu_cestovního_ruchu/$File/metod_tsa.pdf).

² Český statistický úřad [online]. cit. 2014-07-20. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika_tabulky_satelitního_uctu_cestovního_ruchu/\\$File/metod_tsa.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika_tabulky_satelitního_uctu_cestovního_ruchu/$File/metod_tsa.pdf).

Česká republika. Na stránkách CzechTourism lze najít spoustu zajímavých dat, analýz a výzkumů.³ Agentura CzechTourism představila novou marketingovou koncepci cestovního ruchu na rok 2012-15.⁴ Cílem strategického řízení má být pozice Česka jako excelentní poznávací destinace, která v Evropě patří mezi první zvažované země pro dovolenou.

Samotné Ministerstvo pro místní rozvoj přispívá dokumentem „Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014 – 2020“ (a dřívější pro období 2007-2013), který obsahuje analýzy a výhledy odvětví, základní priority a možné budoucí vývoje. „Úlohou vlády České republiky je vytvářet podmínky pro rozvoj podnikání, a to formou svých sektorových a regionálních politik. Jednou z nich je také politika cestovního ruchu, jejímž hlavním cílem je zvyšovat konkurenceschopnost celého odvětví cestovního ruchu a tím přispívat jak k udržení jeho ekonomického významu na jedné straně, tak k rozvoji trhu práce vytvářením nových pracovních míst v odvětví cestovního ruchu na straně druhé.“⁵

Neméně důležité je využití statistik prováděných a uveřejňovaných Evropskou unií, UNWTO, OECD a podobnými organizacemi. Za Evropskou unii zodpovídá za shromažďování statistických dat Eurostat. Je to organizační složka Evropské komise. Eurostat předkládá harmonizovaná statistická data na úrovni celé EU a zároveň poskytuje statistické srovnání regionů (NUTS) a členských států. Cestovní ruch je samostatnou kapitolou sledovanou velmi podrobně z kvantitativního i kvalitativního hlediska. Z posledních výzkumů Eurostatu⁶ mimo jiné vyplynulo, že více než tři ze čtyř cest v EU byly uskutečněny jako domácí cestovní ruch (v rámci země rezidenta). Více než polovina cest byla kratších než 3 noci. Pokud jeli turisté do zahraničí, cílem byla jiná Evropská země ve třech ze čtyř cest.

Celosvětové informace o cestovním ruchu lze získat také z UNWTO.⁷ K analýze lze využít také předpovědi a trendů, které jsou zde k dispozici, např. z Víze cestovního ruchu 2020. Tyto statistické údaje opět vychází z nabídky a poptávky po cestovním ruchu, stejně jako TSA.

2 Statistická analýza dat

Analýzu dat lze efektivně provádět s pomocí využití nástrojů statistické analýzy, které jsou rychlým způsobem vyhodnocení získaných dat a jejich interpretace v podobě grafů a diagramů. Podniky obvykle využívají placené, ale také volně dostupné programy. Nejznámějším a nejrozšířenějším z nich je Microsoft Excel, který poskytuje základní nástroje statistické analýzy. Dále lze využít programy jako Statistica, IBM SPSS, SAS, R, RapidMiner, apod. Každý podnik si tak může vybrat nejvhodnější nástroj, který splní její požadavky na analýzu a interpretaci získaných dat. Svou roli samozřejmě hraje také cena jednotlivých programů.

Ve statistických souborech lze sledovat jeden znak (jednorozměrný statistický soubor), dva znaky (dvourozměrný statistický soubor) nebo více znaků (vícerozměrný statistický soubor). Cílem statistického zkoumání je nalézt vzájemné vztahy mezi sledovanými statistickými znaky. V dvourozměrném statistickém souboru pak sledujeme závislost mezi dvěma veličinami. Můžeme určit dva typy vzájemné závislosti dvou veličin, tj. určení síly (pevnosti) závislosti, tzv. korelace nebo

³ CzechTourism [online]. cit. 2014-07-26. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz>.

⁴ CzechTourism – strategie rebrandingu. [online]. cit. 2014-07-26. Dostupné z: <http://rebranding.czechtourism.cz/>.

⁵ Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014–2020 [online]. cit. 2014-07-29. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/dac4627c-c5d4-4344-8d38-f8de43cec24d/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-na-obdobi-2014-2020.pdf>.

⁶ Eurostat [online]. cit. 2014-07-20. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/tourism/introduction>.

⁷ UNWTO. Facts and Figures - Information, analysis and know-how. [online]. cit. 2014-07-22. Dostupné z: <http://www.unwto.org/facts/eng/historical.htm>.

určení typu závislosti, tzv. regrese.⁸ Korelační závislost představuje více méně volnou závislost, kdy vztah mezi proměnnými je takový, že existence (změna) jedné proměnné či proměnných vyvolává změnu jiné proměnné či proměnných jen s určitou pravděpodobností.

Jinou, poměrně často používanou možností řešení nelineárních závislostí mezi náhodnými proměnnými je použití výpočtu Spearmanova korelačního koeficientu.⁹ Jde o neparametrickou metodu, která využívá při výpočtu pořadí hodnot sledovaných veličin, nevyžaduje tedy normalitu dat. Tuto metodu lze použít pro popis jakékoliv závislosti - lineární i nelineární.

Podniky mohou provádět v rámci vyhodnocování své činnosti i srovnávání výsledků jednotlivých sledovaných období a prognózu možného budoucího vývoje. Podle charakteru sledované veličiny dělíme takové časové řady na okamžikové a intervalové. Okamžikové časové řady jsou tvořeny takovými veličinami, které vyjadřují kolik případů, věcí apod. existuje v daném časovém okamžiku. Intervalové časové řady jsou tvořeny veličinami, které vyjadřují, kolik případů věcí apod. vzniklo či zaniklo za určitý časový interval. Výpočty průměrných veličin se v těchto typech řad liší, vždy je však třeba posuzovat, zda časová období mezi jednotlivými měřeními jsou či nejsou stejně dlouhá.

K vyhodnocení časové řady mohou podniky využít klouzavých úhrnů, které jednoduše poskytnou informace o stoupajících nebo klesajících tendencích. Ty slouží ke srovnání vývojové tendence ukazatelů intervalové časové řady v daném (běžném) období s vývojovou tendencí ukazatelů v předešlém období. Klouzavé průměry jsou další významnou charakteristikou časových řad. Užívají se k vyrovnávání časových řad a pro účely prognózy budoucí hodnoty sledované veličiny.

Ke sledování dodržování plánů je vhodné využít Z-diagram, jelikož tento diagram má jasnou vypovídací hodnotu už na první pohled. Z-diagramy se uplatňují jak v oblasti plánování, tak v oblasti kontroly.

Mezipodnikové srovnávání (tzv. benchmarking) může být uskutečňováno s pomocí využití tzv. pyramidového systému, který přehledně zobrazuje výsledky hospodaření jednotlivých podniků. Díky tomuto systému může podnik z interních dat analyzovat, nakolik je její hospodaření efektivní v porovnání s jinými podniky ve stejném odvětví, zejména s konkurencí. Z interakce jednotlivých ukazatelů pak možno vyčíst, který podnik má delší životnost pracovních prostředků, rychlejší obrát pracovních prostředků a fondů, vyšší mzdy a důsledky z toho vyplývající. Benchmarking by měl být vnímán prioritně jako stanovení kritérií pro srovnání výkonnostní úrovně mezi podniky, tedy v podstatě jako stanovení úrovně, kterou chce podnik překonat. Základním předpokladem pro benchmarking je připustit si, že někdo může být lepší. Benchmarking má smysl jen, pokud je aktivitou dlouhodobou a průběžnou.

3 Konkrétní příklad podniku cestovního ruchu

Jak by tedy mohl podnik, působící na trhu cestovního ruchu, pracovat konkrétně se statistickými daty? Příkladem bude menší cestovní kancelář. Cestovní kancelář je podnik, který na trhu tvoří a nabízí své služby - balíčky v obvykle podobě zájezdů - zákazníkům (budoucím turistům či výletníkům). Aby tyto služby byly žádané a případný zájezd byl obsazen, je potřeba sledovat určité statistické vývoje. Předně jde o trendy, které určují zatím nenaplněné potřeby zákazníků. Může jít o zaměření se na určitý segment zákazníků (marketingová segmentace trhu, vycházející z populační křivky) nebo sledování návštěvnosti určitých míst (doma i v zahraničí, může jít o návštěvnost konkrétních zařízení – např. bazény nebo o celá území – plochy). Tato čísla lze většinou získat u Českého statistického úřadu a je možné je sledovat dlouhodobě. Kvalitativní trendy pak sleduje

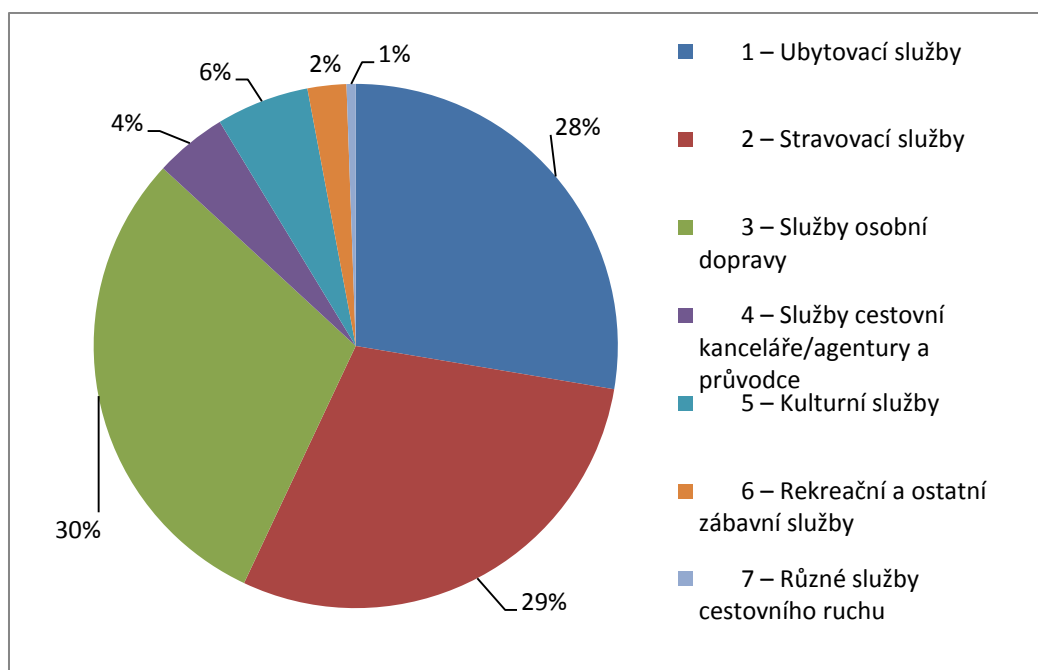
⁸ HINDLS, R., KAŇOKOVÁ, J., NOVÁK, I. *Metody statistické analýzy pro ekonomy*. Praha: Management Press, 1997.

⁹ KUBÁTOVÁ, J. *Statistické metody pro ekonomickou praxi*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2004.

Satelitní účet cestovního ruchu, případně Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR) a CzechTourism ve svých projektech zaměřených na cestovní ruch. Sledováním národních propagačních aktivit lze dosáhnout vyšších úspěchů při tvorbě produktů cestovního ruchu.

Z jednotlivých vývoje spotřeb produktů cestovního ruchu můžeme usoudit jejich potřeby a významnost pro zákazníky. To uvádí například tabulka TSA T6 - Domácí nabídka a spotřeba vnitřního cestovního ruchu podle produktů v ČR. Určitý problém tady může hrát časové zpoždění. V současnosti jsou k dispozici například data z roku 2012. V porovnání dat z posledních čtyř let zjistíme, že nejsilnějším byl rok 2010, kdy došlo k největší spotřebě všech služeb cestovního roku. Roky 2011 a 2012 se drží v podobné úrovni, obecně však došlo k poklesu spotřeby u všech kategorií s výjimkou nárůstu spotřeby služeb cestovních kanceláří a agentur. Je potřeba si uvědomit, že tato kategorie je měřena pouze marží cestovních kanceláří, agentur či průvodců, takže ve výsledku nemusí jít o vyšší spotřebu, ale například o nárůst těchto marží.

Obrazek 1: Spotřeba vnitřního cestovního ruchu podle produktů v ČR v % za 2012



Zdroj: T6 – Domácí nabídka a spotřeba vnitřního cestovního ruchu. Český statistický úřad [online]. cit. 2014-07-26. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tsa_t6_domaci_nabidka_a_spotreba_vnitriho_cestovniho_ruchu_podle_produkту_v_cr.

Z tabulky TSA T10.1 Počet cest a přenocování podle typu cestovního ruchu a kategorie návštěvníků v ČR v letech 2003-2012 lze zase získat informaci o množství turistů pohybujících se v ČR a vyjíždějících do zahraničí. Tato informace nám může pomoci při tvorbě plánů prodeje či našem postavení na trhu (% zákazníků na trhu). Z této tabulky zjišťujeme stoupající tendence cest příjezdového cestovního ruchu, stejně jako domácího v posledních třech letech (po krizi v roce 2009). Naopak výjezdový cestovní ruch má klesající trend. Z tohoto by mohlo vyplývat zaměření zkoumané cestovní kanceláře – na nabídku domácích zájezdů, výletů, apod.

Zajímavý je výsledek korelace mezi počtem cest a počtem přenocování v letech 2003-2012 v ČR v hodnotě +0,144, který ukazuje, že mezi znaky není žádná statisticky zjiřitelná lineární závislost – tedy veličiny na sobě mohou záviset, pouze tento vztah nelze vyjádřit lineární funkcí, a to ani přibližně. V praxi za poslední tři roky sledujeme, že jednotlivá cesta nyní znamená delší pobyt – tedy více přenocování - než dříve. To je zajímavé zjištění právě pro tvorbu zájezdů.

Nefinanční ukazatele satelitního účtu mohou cestovní kanceláři pomoci s analýzou postavení sektoru cestovního ruchu v celkovém hospodářství. Poslední tři roky (2010-2012) ukazují standardní

podíl na celkovém HDP ČR ve výši 2,7%. Z tabulky vyplývá, že HDP v absolutních číslech však roste, což znamená i mírný růst v cestovním ruchu. Lze tedy vyvodit, že cestovní ruch roste přímo úměrně s HDP ČR.

Z demografických trendů časových řad v projekci roku 2101 v ČR můžeme vyčíst možnost zaměření na jednotlivé segmenty zákazníků na trhu – vitální seniory, starší generace (ve věku 65+, průměrný věk okolo roku 2100 se předpokládá ve výši 49 let), nebo rozvedené rodiče (i přesto, že rozvodovost v ČR mírně poklesla v posledních letech, stále se drží v blízkosti hranice 45%). Také bude přibývat podle projekce imigrantů (přirozený přírůstek obyvatel je záporný) – tedy bude potřeba vytvořit také nabídku služeb a zájezdů pro ně. Zde lze zvažovat například jejich cestování za příbuznými nebo zpět na návštěvu své země, dále je potřeba vzít v úvahu jejich specifické vlastnosti a zvyky.

Možnost využití korelace lze ukázat na příkladu zjištění, jak závisí počet prodaných zájezdů po České republice cestovní kanceláře s počtem cest uskutečněných v domácím cestovním ruchu v ČR. Při korelaci je potřeba si uvědomit logickou možnou závislost jevů.

Tabulka 1: Výchozí tabulka pro výpočet korelace

	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
<i>počet uskutečněných cest</i>	76 328	86 236	93 924	98 105	102 880	99 167	101 604	104 145	105 127
<i>počet prodaných zájezdů CK</i>	145	178	205	210	250	155	201	219	70

Výsledek korelace spočítaný pomocí nástroje MS Excel je +0,135, což značí mírnou přímou závislost znaků, tedy čím více uskutečněných cest, tím více prodaných zájezdů. Poměrná blízkost výsledku k nule znamená, že mezi znaky také nemusí existovat žádná statisticky zjistitelná lineární závislost. Pokud se podrobněji podíváme na časovou řadu prodeje zájezdů, všimneme si roku 2004, který zcela vybočuje z číselné řady (jde o začátek prodeje zájezdů cestovní kanceláře). Bez roku 2004 korelace vykazuje výsledek +0,709 – tedy výsledek ukazující zcela jasně na přímou korelační závislost. Záporný výsledek by značil zcela nepřímou závislost (tzv. antikorelaci, negativní korelaci).

Z dalších dat využitelných pro plánování v cestovní kanceláři lze jmenovat například informace o spotřebě ve výjezdovém cestovním ruchu, které lze analyzovat z hlediska délky cest a struktury výdajů. Všechny tyto makroekonomické údaje je možné vztáhnout vždy k určitým interním datům kanceláře – např. k obratu, zisku, počtu zákazníků a sledovat jejich vzájemné závislosti nebo prognózy.

4 Závěr

Cestovní ruch patří k sektorům ekonomiky Česka, které se stále ještě vyvíjí. V posledních letech se objevili také nové oblasti jako je např. poskytování speciálních zážitků, wellness, relaxační centra, krátké lázeňské dovolené a podobně. Proto i ukazatele národních účtů, které jsou pravidelně měřeny, nenesou všechny informace, které by mohly pro podniky být užitečné. Z analýzy dokumentů dostupných pro širokou veřejnost však vyšlo najevo, že je k dispozici mnoho kvalitativních dat a analýz, z již hotových studií, které lze k plánování využít.

Ze statistických nástrojů byly v článku představeny ty, které jsou schopny podniky samy využít bez větších problémů. Na krátkém příkladu potom byl popsán podnik – cestovní kancelář – a jeho konkrétní možnost využití těchto statistických nástrojů.

Literatura

CzechTourism [online]. cit. 2014-07-26. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz>.

CzechTourism – strategie rebrandingu. [online]. cit. 2014-07-26. Dostupné z: <http://rebranding.czechtourism.cz/>.

Český statistický úřad [online]. cit. 2014-07-20. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika_tabulky_satelitniho_uctu_cestovniho_ruchu/\\$File/metod_tsa.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika_tabulky_satelitniho_uctu_cestovniho_ruchu/$File/metod_tsa.pdf).

Eurostat [online]. cit. 2014-07-20. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/tourism/introduction>.

HINDLS, R., KAŇOKOVÁ, J., NOVÁK, I. *Metody statistické analýzy pro ekonomy*. Praha: Management Press, 1997.

Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014–2020 [online]. cit. 2014-07-29. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/dac4627c-c5d4-4344-8d38-f8de43cec24d/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-na-obdobi-2014-2020.pdf>.

KUBÁTOVÁ, J. *Statistické metody pro ekonomickou praxi*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2004.

Satelitní účet cestovního ruchu. Český statistický úřad [online]. cit. 2014-07-26. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/satelitni_ucet_cestovniho_ruchu.

T6 – Domácí nabídka a spotřeba vnitřního cestovního ruchu. Český statistický úřad [online]. cit. 2014-07-26. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tsa_t6_domaci_nabidka_a_spotreba_vnitriho_cestovniho_ruchu_podle_produkту_v_cr.

UNWTO. Facts and Figures - Information, analysis and know-how. [online]. cit. 2014-07-22. Dostupné z: <http://www.unwto.org/facts/eng/historical.htm>.

WISNIEWSKI, M. *Metody manažerského rozhodování*. Praha: Grada, 1996.

Kontakt:

Ing. et Ing. Lucie Sára Závodná, Ph.D.
Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Křížkovského 8
771 47 Olomouc
Česká republika
E-mail: lucie.zavodna@upol.cz

Krátká informace o autorce:

Lucie Sára Závodná získala doktorát v oboru Management a ekonomika na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně s prací nazvanou Měření udržitelnosti v podnicích cestovního ruchu. V současné době působí na Katedře aplikované ekonomie, Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci, kde se věnuje výzkumu v oblastech podniková ekonomika a cestovní ruch.

NEW SKILLS TO SUPPORT JOB CREATION

NOVÉ DOVEDNOSTI SLOUŽÍCÍ K VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST

Barbora SKALIČANOVÁ

University of Economics in Bratislava

Abstract: *Old and new jobs will not be sustainable without the continuous evolution of skills. A skilled workforce is an essential asset to develop a competitive, sustainable and innovative economy in line with Europe 2020 goals. A more skilled workforce, capable of contributing and adjusting to technological change and new patterns of work organisation, is required. It should be realized that digital and media literacy will be crucial both for life and work, and we should tend to the new goal of digital fluency. So the new skills do not necessarily involve core professional skills, but concern social and communication skills, the ability to work fast and combine information from many different sources and the flexibility to deal with different kinds of customers. The European Union provides several solutions to improve skills and educational remedy inequalities. Transversal skills, such as skills that cross the borders of disciplines or occupations, are gaining significance and skills like abilities of communication, learning and problem solving, as well as languages and competences in information and communication technologies, are becoming more and more important.*

Anotace: *Stávající i nová pracovní místa již nebudou udržitelná bez neustálého vývoje dovedností. Kvalifikovaná pracovní síla je základním předpokladem ke konkurenceschopné, udržitelné a inovativní ekonomice v souladu s cíli strategie Evropa 2020. V budoucnu budou potřeba nové způsoby organizování práce. Bude zapotřebí kvalifikovanější pracovní síly, která bude schopna pružně reagovat na technologické změny, ke kterým bude také přispívat. Je třeba si uvědomit, že digitální a mediální gramotnost budou zásadními sociálními a komunikačními dovednostmi. Měli bychom tedy usilovat o dobrou znalost nových médií. Nové dovednosti nemusí být nutně pouze základní profesní dovednosti, ale také sociální a komunikační dovednosti, schopnost pracovat rychle a kombinovat informace z více zdrojů a také potřebná flexibilita k jednání s různými typy zákazníků. Evropská unie nabízí několik způsobů jak zlepšit dovednosti a vyrovnat nerovnosti ve vzdělání. Průřezové dovednosti, tedy dovednosti, které přesahují hranice jednotlivých disciplín a zaměstnání, rychle nabývají na významu. A takové schopnosti jako například schopnost komunikace, vzdělávání se, řešení problémů a také jazyky, počítačové kompetence a znalost komunikačních technologií se stávají čím dál důležitějšími.*

Keywords: *skills, employment, job quality*

Grant affiliation: The paper is the outcome of project IGP I-14-105-00 'Increasing employment in the context of Europe 2020' (Zvyšovanie zamestnanosti v kontexte stratégie Európa 2020).

1 Introduction

The economic crisis is fuelling a stream of bad news about jobs in European Union. People around us are losing their jobs and striving to acquire new skills to maintain their standard of living. The young face increasing difficulties in entering the labour markets. We may wonder what the European Union is actually doing to fight unemployment and a deterioration in working conditions. European policies contribute to regulating labour law in order to encourage employment, the protection of essential rights and worker mobility. EU programmes provide direct employment opportunities, for instance mainly through the Structural Funds. The European framework programme for technological development and research also funds research projects which bring innovative solutions to industry and services and thus help develop new activities, new skills and so more employment. At present, the main strategies to support employment are Strategy Europe 2020 and Agenda for new skills and jobs.

2 New Agenda and its solutions

The further structuring of subchapters is indicated below. The New Skills for New Jobs initiative launched in 2008 set out the Commission's agenda for better skills upgrading, anticipation and matching. The initiative is ongoing and will be continued in the future. Despite the similarities in names, the flagship is much wider and includes flexicurity, job quality, job creation and working conditions. Skills development forms one of the four main areas of the flagship. This initiative is how the European Commission will help the EU reach its employment target for 2020: 75 % of the working-age population (from 20 to 64 years) in work. Launched in 2010, it is part of the EU's overall Strategy Europe 2020, and it is promoting smart, sustainable and inclusive growth in the next 10 years and beyond. This Agenda also contributes to achieve the EU's goals to get the early school-leaving rate below 10 % and more young people in higher education or equivalent vocational education (at least 40 %), as well as to have at least 20 million fewer people in or at risk of poverty and social exclusion by 2020.

These are the reasons for drawing up of Agenda:

- about 23 million people are currently unemployed across the EU, it is 10 % of the all active population, but long-term unemployment is deteriorating, in the table below we can see an increase in long-term unemployment in the EU 28, the highest rate among the member countries is in Greece and the lowest is in Austria. Significantly, this type of unemployment dangerously increasing in Slovakia.
- for our economy to grow and remain competitive, we need create more jobs,
- levels of job creation are too low and many of the newly created jobs are of low quality,
- the labour market for young people remains depressed with a level of about 5.5 million unemployed, table 2 - we can see that in 2013 the highest youth unemployment has Greece and lowest is in Germany,
- to ensure the sustainability of our welfare systems, more people need to work, because from 2012 onwards our working age population will start to shrink.

Table 1: Long term unemployment rate (%)

Country\Year	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EU (28)	3,1	2,6	3	3,9	4,1	4,7	5,1
Czech Republic	2,8	2,2	2	3	2,7	3	3
Denmark	0,6	0,5	0,6	1,5	1,8	2,1	1,8
Germany	4,9	4	3,5	3,4	2,8	2,5	2,4
Greece	4,2	3,7	3,9	5,7	8,9	14,5	18,6
Spain	1,7	2	4,3	7,3	8,9	11	13
Austria	1,2	0,9	1	1,1	1,1	1,1	1,2
Slovakia	8,3	6,7	6,5	9,3	9,3	9,4	10
Sweden	0,9	0,8	1,1	1,6	1,5	1,5	1,5

Source: Eurostat [online]. Available at: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/download.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsdsc330>.

Table 2: Youth unemployment from 15 to 29 years (%)

Country/Year	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EU (28)	12,1	12	15,6	16,6	16,8	18,2	18,7
Czech Republic	7,4	6,4	11,6	13	11,8	13,1	12,3
Germany	11	9,6	10,4	9,2	7,8	7,4	7,3
Greece	17,3	16,2	18,8	24,3	34,6	43,6	48,7
Spain	12,9	18,2	28,5	31,7	34,6	40,3	42,4
France	14,5	13,6	17,1	17,2	17	18	18,4
Austria	7,3	6,6	8,3	7,5	6,9	7,4	8
Slovakia	15,3	14,1	19,2	23,4	23,3	24,1	24,3

Source: Eurostat [online]. Available at: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>.

For the above reasons, Agenda provides the following specific actions to resolve them¹:

- stepping up reforms to improve security and flexibility in the labour markets, also called flexicurity,
- stronger policies to promote job creation and demand for labour,
- better-functioning labour markets,
- equipping people with the right skills and knowledges for the jobs of today and tomorrow,
- improving the quality of jobs,
- ensuring better working conditions and
- improving the conditions for new job creation.

Skills are the ability to use knowledge and know-how to complete a task or solve a problem, whether in a professional or learning context and in personal and social life. A highly skilled and adaptable workforce both helps boost the competitiveness of the economy as a whole, and benefits employers and employees. Young people and adults need to have the generic competences that will enable them to adapt to change and engage in further learning. Over their lifetime, learners and workers should also develop job-specific skills which should be kept up-to-date. Developing skills

¹ Employment, social affairs and inclusion [online]. Available at: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=958>.

ensures greater employability in the long term, and can lead to better job opportunities and greater employability in the long term, and can lead to better job opportunities and wage increases. Workers' skills equally play a fundamental role in their job satisfaction an important segment of quality of work and are vital for active citizenship. For employers, investing in skills is a way to enhance their employees' motivation and productivity, and to boost capacities to innovate and adapt.

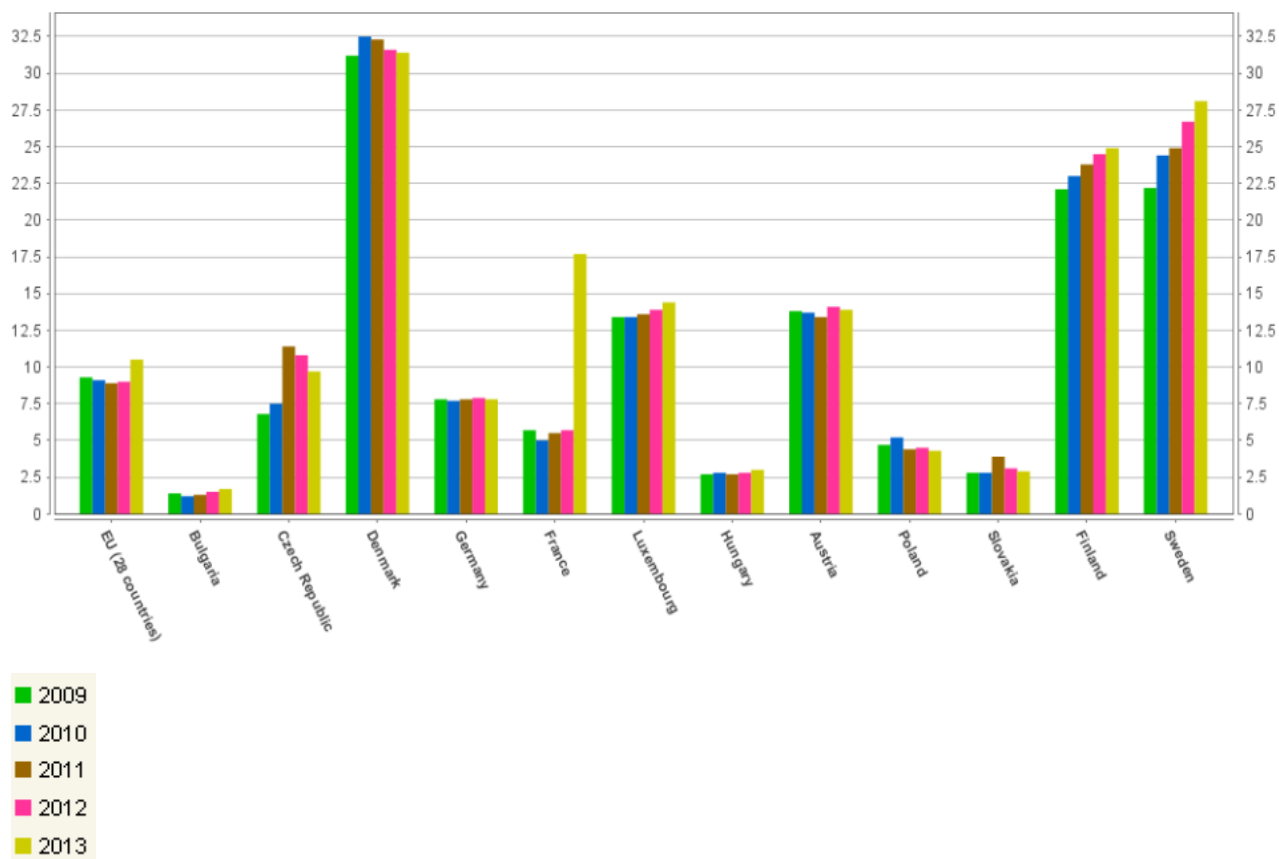
Big problem is the relationship between education and the needs of the labor markets, that also applies to Slovak Republic. For the next 10 years, the number of people with qualifications will be largely determined by demography and past educational decisions. For the medium and long term, however, skill challenges will require a closer link between education and labour market systems and an emphasis on early investments in education². The reasons are various, for example the uncertainty of long-term skills needs, the economic logic of investment in education (long investment times and postponed returns), the cognitive logic of learning (learning begets learning), the need for more knowledge at work, the ageing of society and the rising need for transversal skills point to improving education at the earliest possible stage. In order to answer this challenge, the Europe 2020 called Youth on the move flagship proposes two important solutions. Cutting the number of school drop-outs and enlarging the number of university graduates and postgraduates. The first goal of reducing early school drop-outs to 10 % is welcome and actually corroborated by practically all relevant research. The second goal of raising the average proportion of people aged from 30 to 34 possessing a higher education degree or equivalent to at least 40 % is more contested. It is now widely accepted that soft skills like creativity and entrepreneurship for innovation, or other soft skills (for example interpersonal relations) are just as important for the expanding employment sectors like personal and social services. For many observers, soft skills mainly depend on personality characteristics which are shaped at an early age and it is less clear whether higher education at tertiary level can teach or develop these soft skills. Higher education certainly offers specialised functional skills important for product innovation, yet not necessarily the soft skills for process innovation and large-scale diffusion of IT technologies which are especially important to small and medium-sized firms trying to close the productivity gap. It is true that people with higher qualifications have a higher chance of securing employment than those without. However, it is not always clear whether this is because the specialised skills these qualifications provide are really in demand, or whether it is because it is assumed that those who have completed the course are likely to have other skills that cannot be taught, such as these soft skills. This is a fundamental problem for modern higher education. Given that higher education involves additional costs to course fees and foregone revenues for students, pushing for high proportions of university graduates may not always represent good value for money or the guarantee that soft skills will spread across the more qualified population.

Education and training systems must generate new skills, to respond to the nature of the new jobs which are expected to be created, as well as to improve the adaptability and employability of adults already in the labour force. Providing high quality early-childhood and basic education for all, improving education attainment and preventing early school leaving are crucial to equip people with central competences, including the elementary skills and learning that are pre-requisites for further updating of skills³.

² The productivity argument for investing in young children [online]. Available at: http://jenni.uchicago.edu/human-inequality/papers/Heckman_final_all_wp_2007-03-22c_jsb.pdf.

³ European Reference Framework on Key Competences for Lifelong Learning, European Parliament and Council Recommendation 2006/962/EC.

Graph 1: Adult participation in life-long learning (%)



Source: Eurostat and own processing. Available at: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&pcode=tsdsc440&language=en&toolbox=data>.

Possible solutions to reducing unemployment not only in Slovakia is reduce costs employers for work-related agreement, as well as changing conditions, which are set up and financed vocational schools.

According to the Bologna of report from 2009, concrete Slovak republic has several shortcomings in the education area, and these are:

- inappropriate offer undergraduate studies,
- disproportionate number of students admitted to the master's degree,
- credits poorly reflected study load,
- usually little educational alternative routes.

Another problem is that Slovakia underinvestment in initiating education and insufficient to stimulate lifelong learning, including training to enhance employability. This can be seen in the Graph 1, where Slovakia has over the years 2009 to 2013 the proportion of adults (25-64 years) who participate in lifelong learning less than 5 percent. Only Bulgaria, Romania and Hungary have worse this indicator. Conversely Nordic countries have a high percentage. Significantly increased the proportion in the last year (in 2013 compared to previous) in France.

There must be a change in programming education. Oriented approach to the input (content prescribed length of education) need to change the education-oriented output and monitor learning outcomes. Because if the Slovak economy will not meet performance potential and the associated expectations of young people for jobs so Slovakia will lose its most powerful segment of the population to countries where they find the application. Employers and their specialists must learn to

discuss with schools and specialists in programming education. Thus, what are the conditions and requirements for the job and how to reach them. Together we must learn how to characterize the qualifications and skills and to create the conditions and procedures for the acquisition transparent.

3 European employment strategy

The European employment strategy (EES) seeks to create more and better jobs throughout the EU. It takes its inspiration from the Europe 2020 growth strategy. Flexicurity is a crucial element of the Employment Guidelines and the EES as a whole. Integrated flexicurity policies play a key role in modernising labour markets and contributing to the achievement of the 75 % employment rate goal set by the Strategy Europe 2020 . Flexicurity is an integrated strategy for enhancing, at the same time, flexibility and security in the labour market. It attempts to reconcile employers' need for a flexible workforce with workers' need for security, confidence that they will not face long periods of unemployment. The European employment strategy provides a framework (it is open method of coordination - OMC) for EU states to share information, discuss and coordinate their employment policies. It is based in the annual growth survey (AGS), which sets out the EU's priorities for the coming year to boost growth and job creation and opens the yearly European semester, which promotes closer coordination by national governments of their fiscal policies.

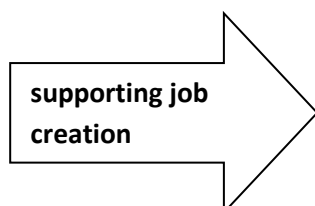
Each year, this process involves the following steps:⁴.

- Employment guidelines – common priorities and goals for employment policies. Proposed by Commission, agreed by national governments, adopted by the EU Council.
- Joint employment report (JER) – based on (a) assessment of employment situation in Europe (b) implementation of the Employment Guidelines (c) examination of draft National Reform Programmes by the Employment Committee. Part of the AGS. Published by Commission (EC), adopted by the EU Council.
- National Reform Programmes (NRPs) – submitted by national governments, analysed by Commission for compliance with Europe 2020.
- Country-specific recommendations – issued by EC, based on assessment of the NRPs.

In response to the high level of unemployment in EU, the EC launched in 2012 a set of measures to boost jobs, the so called Employment package.

3.1 Employment package

The Employment package (2012) is a set of policy documents looking into how EU employment policies intersect with a number of other policy areas in support of smart, sustainable and inclusive growth. It identifies the EU's biggest job potential areas and the most effective ways for EU countries to create more and new jobs. Measures were proposed in this areas:⁵

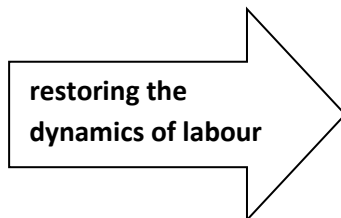


Stepping up job creation across the economy by:

⁴ European employment strategy [online]. Available at: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=81&>.

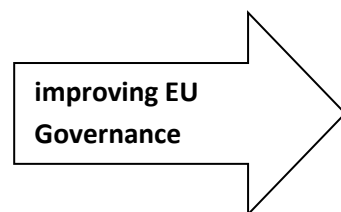
⁵ Employment package [online]. Available at: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1039&langId=en>.

- encouraging labour demand,
- targeting hiring subsidies to new hiring,
- reducing the tax on labour while ensuring fiscal sustainability,
- promoting and supporting self employment, social enterprises and business start-ups,
- transforming informal or undeclared work into regular employment,
- boosting take home pay,
- modernising wage-setting systems to align wages with productivity developments.



Reforming labour markets by:

- encouraging companies' internal flexibility to protect jobs in crisis times,
- encouraging decent and sustainable wages,
- making job transitions pay,
- reducing the labour market segmentation between those in precarious employment and those on more stable employment,
- anticipating economic restructuring,
- developing lifelong learning and active labour market policies,
- delivering youth opportunities and the youth employment package,
- reinforcing social dialogue,
- reinforcing public employment services.



Reinforcing coordination and multilateral surveillance in employment policy by:

- publishing a benchmarking system with selected employment indicators together with the draft Joint employment report,
- developing a reform tracking device to keep track of progress implementing national reform programmes.

4 Conclusion

Skills upgrading and the matching of skills to jobs are strategic priorities for the EU. Many available jobs can be filled by people with the right skills, and retraining measures provide job seekers with the skills that maximize their immediate employability.

Improving the equity and efficiency of EU education and training systems is essential to avoid the waste of its human and financial resources, increase employability and reduce inequalities⁶.

⁶ Commission Communication Efficiency and Equity in Education and Training Systems – COM (2006) 481.

Technological change such as Information and Communication Technologies is one reason for the shift towards higher skills. The use of ICT is very often associated with cognitive and analytical tasks, for example formal writing, together with interactive tasks requiring soft skills like persuading, selling or managing others. Demand for problem-solving and communication skills has risen - capacities that are mainly found in the high-skilled workforce. Across European Union, the proportion of workers undertaking non-routine tasks is already very high⁷.

It is essential that, good governance of skills including workplace democracy, negotiated flexicurity, fair risk sharing of skill investments and education system has to ensure the mutual enforcement of skill evolution and job creation in an era of increasing uncertainty.

Bibliography

Commission Communication Efficiency and Equity in Education and Training Systems – COM (2006) 481.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Fourth European Survey on Working Conditions, EU-27, 2005.

European employment strategy [online]. Available at: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=81&>.

Employment package [online]. Available at: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1039&langId=en>.

European Reference Framework on Key Competences for Lifelong Learning, European Parliament and Council Recommendation 2006/962/EC.

Employment, social affairs and inclusion [online]. Available at: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=958>.

The productivity argument for investing in young children [online]. Available at: http://jenni.uchicago.edu/human-inequality/papers/Heckman_final_all_wp_2007-03-22c_jsb.pdf.

Contact:

Ing. Barbora Skaličanová
University of Economics in Bratislava
Dolnozemska cesta 1
852 35
Slovak Republic
E-mail: barbora.skalicanova@euba.sk

⁷ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Fourth European Survey on Working Conditions, EU-27, 2005.

Brief information about the author:

The author is a Ph.D. student at the University of Economics in Bratislava, Faculty of National Economy - Department of Economic Policy. She focuses on the issue of competition policy and she is participating in three university projects. This paper is part of the project of the young scientists who deal with labor market and project Europe 2020 Strategy.

Barbora Skaličanová je studentkou doktorského programu na Katedře hospodářské politiky Národohospodářské fakulty Ekonomické univerzity v Bratislavě. Zaměřuje se na oblast hospodářské soutěže a v současné době se účastní tří univerzitních projektů. Tento článek je součástí projektu mladých vědců, kteří se zabývají trhem práce a strategií Evropa 2020.

NEW STANDARD ISO/IEC 27001:2013 OF INFORMATION SECURITY MANAGEMENT SYSTEM

NOVÁ NORMA ISO/IEC 27001:2013 SYSTÉMU ŘÍZENÍ BEZPEČNOSTI INFORMACÍ

Martin DRASTICH

Katedra aplikované ekonomie, Univerzita Palackého v Olomouci

Abstract: *Higher competitiveness can be achieved by the implementation of modern systems of management. One of those new systems is the Information Security Management System (ISMS). Then it is necessary to have trained auditors to perform audits. Audits are performed in order to assess how well the ISMS will correspond with the new standard ISO/IEC 27001:2013 according to which it is implemented and certificated as a result. Problems of information security management system require comprehensive knowledge. We can see list of a new standards, which auditor has to know.*

Anotace: *Vyšší konkurenceschopnosti se dá dosáhnout implementací moderních systémů řízení. Jeden z těchto systémů je systém řízení bezpečnosti informací (ISMS). Je také nezbytné mít proškolené pracovníky, kteří audity provádí. Audity mají za cíl zjistit, jestli ISMS systémy odpovídají nové normě ISO/IEC 27001:2013, dle které musí být implementovány a certifikovány. Problematika ISMS systémů vyžaduje rozsáhlé znalosti dané oblasti. Článek uvádí seznam nových norem, jejichž znalost je k realizaci auditu nezbytná.*

Keywords: *standard, information security, security management, ISO/IEC 27001:2013*

Klíčová slova: *norma, bezpečnost informací, řízení bezpečnosti, ISO/IEC 27001:2013*

Grant affiliation: Modularization of managerial and psychological education at Palacky University in Olomouc by the innovative way of innovation of connecting economical and psychological curriculums Cz.1.07/2.2.00/28.0138

1 Introduction

The internationally acclaimed standard for information security management (ISO/IEC 27001) and accompanying ISO/IEC 27002, 'Code of practice for information security management controls' have been revised, with the new versions released 1st October 2013. This is the first update following ISO 27001's first issue in 2005.¹ We can have a look what are the main changes?

2 History

ISO/IEC 27001 is derived from BS 7799 Part 2, published in 1999. BS 7799 Part 2 was revised by BSI in 2002, explicitly incorporating Deming's Plan-Do-Check-Act cyclic process concept, and was adopted by ISO/IEC as ISO/IEC 27001 in 2005. It was extensively revised in 2013, bringing it into line with the other ISO certified management systems standards and dropping the PDCA concept.

ISO 27000 timeline:

- 2005 – BS7799-2 became IOS/IEC 27001 and ISO/IEC 17799 was revised
- 2007 – ISO/IEC 17799 was renumbered 27002 and ISO/IEC 27006 was published
- 2008 – ISO/IEC 27005 and 27799 published
- 2009 – ISO/IEC 2700, 27003, 27004 and 27033-1 published
- 2010 – ISO/IEC 27003 and 27033-3 published
- 2011 – ISO/IEC 27007, 27008, 27031, 27034-1, and 27035 published; 27006 revised
- 2012 – ISO/IEC 27010, 27032 and 27033-2 published
- 2013 – ISO/IEC 27001 and 27002 revised².

3 Main changes

Terminology changes have been made and some definitions have been removed or relocated. Preventive action has been replaced with "actions to address, risks and opportunities". The revised standard has been written using the new high level structure, which is common to all new management systems standards. This will make integration straightforward when implementing more than one management system.

Management commitment requirements have a focus on "leadership". SOA requirements are similar, with more clarity on the need to determine controls by the risk treatment process. Controls in Annex A have been modified to reflect changing threats, remove duplication and have a more logical grouping. Specific controls have also been added around cryptography and security in supplier relationships. Greater emphasis is on setting objectives, monitoring performance and metrics.

4 Body of ISMS

The introduction to the new standard is similar to that in the 2005 version, but naturally brought up-to-date to reflect the content of the new standard. The scope of the new standard is also

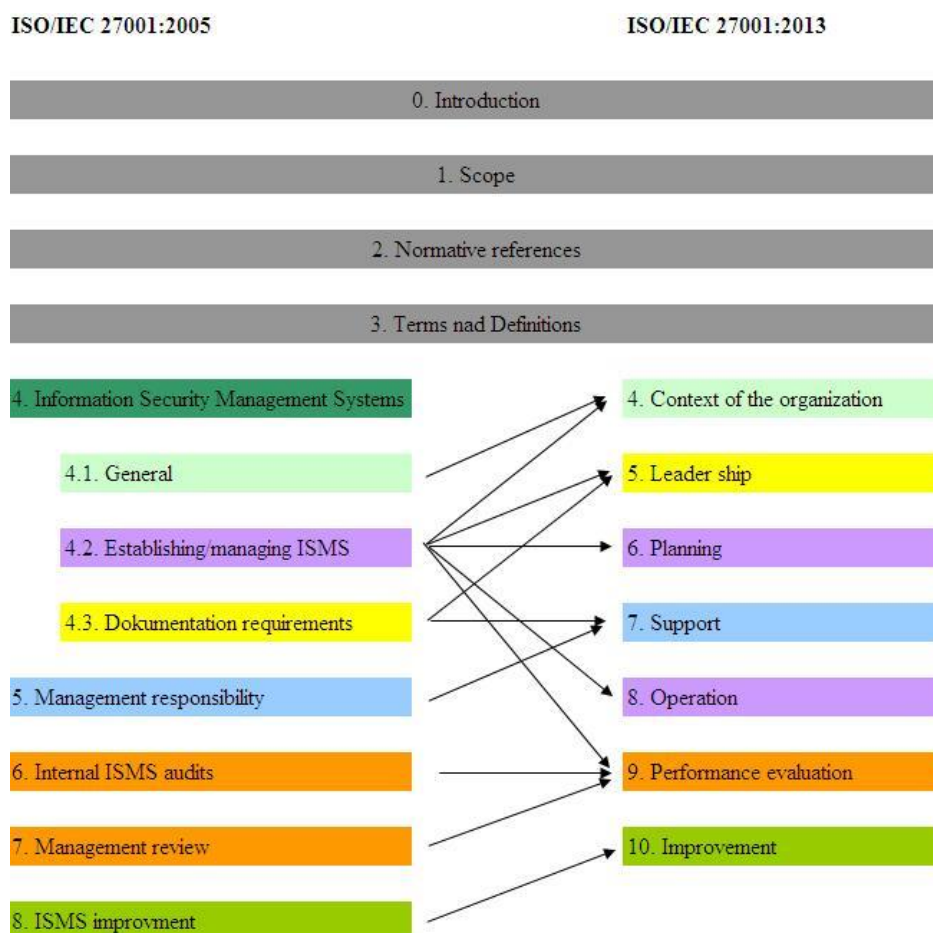
¹ ŠEBESTA, V., ŠTVERKA, V., STEINER, F., ŠEBESTOVÁ, M. *Praktické zkušenosti z implementace systému managementu bezpečnosti informací podle ČSN BS 7799-2:2004 a komentované vydání ISO/IEC 27001:2005*. Praha: ČNI, 2006.

² ISO27k timeline [online]. cit. 2014-07-01. Available at: <http://www.iso27001security.com/html/timeline.html>.

very similar to the old, but the text is much shorter. It points out that in order to claim conformance with the standard all of the requirements specified in Clauses 4 to 10 must be met without exception.

ISO/IEC 27002 is no longer a normative reference. Although there is still a requirement to produce a Statement of Applicability (SOA), it has been recognized that all the information that you need to do that is contained in Annex A. All of the definitions that were in the 2005 version have been removed and those that are still relevant have been relocated in ISO/IEC 27000. The rest we can see on the figure No. 1.

Figure No. 1: Comparison body of ISO/IEC 27001:2005 and ISO 27001:2013³



5 Comparison Annex A

New standard ISO/IEC 27001:2013 have 114 controls in 14 groups; the old standard had 133 controls in 11 groups.⁴ Each of the control objectives is supported by at least one control, giving a total of 114. However, the headline figure is somewhat misleading since the implementation guidance recommends numerous actual controls. We can see new 14 groups:

- A.5: Information security policies (2 controls)
- A.6: Organization of information security (7 controls)
- A.7: Human resource security – (6 controls)
- A.8: Asset management (10 controls)

³ Author

⁴ Standard ISO/IEC 27001:2013 and old version ISO/IEC 27001:2005

- A.9: Access control (14 controls)
- A.10: Cryptography (2 controls)
- A.11: Physical and environmental security (15 controls)
- A.12: Operations security (14 controls)
- A.13: Communications security (7 controls)
- A.14: System acquisition, development and maintenance (13 controls)
- A.15: Supplier relationships (5 controls)
- A.16: Information security incident management (7 controls)
- A.17: Information security aspects of business continuity management (4 controls)
- A.18: Compliance; with internal requirements, such as policies, and with external requirements, such as laws (8 controls).

6 Controls that have been deleted

The old standard had 133 controls and new have 114. There is a list of controls that have been deleted:

- A.6.1.1 Management commitment to information security
- A.6.1.2 Information security coordination
- A.6.1.4 Authorisation process for information processing facilities
- A.6.2.1 Identification of risks related to external parties
- A.6.2.2 Addressing security when dealing with customers
- A.10.2.1 Service delivery
- A.10.7.4 Security of system documentation
- A.10.8.5 Business Information Systems
- A.10.10.2 Monitoring system use
- A.10.10.5 Fault logging
- A.11.4.2 User authentication for external connections
- A.11.4.3 Equipment identification in networks
- A.11.4.4 Remote Diagnostic and configuration port protection
- A.11.4.6 Network Connection control
- A.11.4.7 Network routing control
- A.11.6.2 Sensitive system isolation
- A.12.2.1 Input data validation
- A.12.2.2 Control of internal processing
- A.12.2.3 Message integrity
- A.12.2.4 Output data validation
- A.12.5.4 Information leakage
- A.14.1.1 Including information security in the business continuity management process
- A.14.1.3 Developing and implementing continuity plans including information security
- A.14.1.4 Business continuity planning framework
- A.15.1.5 Prevention of misuse of information processing facilities
- A.15.3.2 Protection of information systems audit tools.

7 New list of ISO 27000 standards

There is a number of ISO 27000 standards specifying Information Security Management System usual requirements. However, there are also other national and international standards or

specifications. Information Security Management System provided by a supplier is assessed according to those specifications.

To be able to meet its special requirements the organization itself may work out further specifications. Approval by a supplier establishes the level of confidence in their Information Security Management System.

- ISO/IEC 27000:2012 – Information technology, Security techniques, Information management systems (second edition), Overview.⁵
- ISO/IEC 27001:2013 – Information technology, Security techniques, Information security management systems, Requirements.⁶
- ISO/IEC 27002:2013 – Information technology, Security techniques, Information management implementation guidances.⁷
- ISO/IEC 27003:2010 – Information technology, Security techniques, Information security management system implementation guidance.⁸
- ISO/IEC 27004:2009 – Information technology, Security techniques, Information security management, Measurement.⁹
- ISO/IEC 27005:2011 – Information technology, Security techniques, Information security risk management.¹⁰
- ISO/IEC 27006:2011 – Information technology, Security techniques, Requirements for bodies providing audit and certification of information security management systems.¹¹
- ISO/IEC 27007:2011 – Information technology – Security techniques – Guidelines for information security management systems auditing.¹²
- ISO/IEC 27008:2011 – Information technology – Security techniques – Guidelines for auditors on information security management systems controls.¹³
- ISO/IEC 27799:2008 – Health informatics, Information security management in health using ISO/IEC 27002:2005.¹⁴

8 Conclusion

ISO/IEC 27001 was completely rewritten and re-issued 2013. This was far more than just tweaking the content of the 2005 edition since ISO/IEC insisted on substantial changes to align this standard with other management systems standards covering quality assurance, environmental protection etc.

The idea is that managers who are familiar with any of the ISO management systems will understand the basic principles underpinning an ISMS. Concepts such as certification, policy, nonconformance, document control, internal audits and management reviews are common to all the management systems standards, and in fact the processes can, to a large extent, be standardized within the organization.

⁵ Standard ISO/IEC 27000:2012 in Czech Republic ČSN ISO/IEC 27000:2010 – still old version

⁶ Standard ISO/IEC 27001:2013 in Czech Republic ČSN ISO/IEC 27001:2006 – still old version

⁷ Standard ISO/IEC 27002:2013 in Czech Republic ČSN ISO/IEC 27002:2008 – still old version

⁸ Standard ISO/IEC 27003:2010 in Czech Republic ČSN ISO/IEC 27003:2011

⁹ Standard ISO/IEC 27004:2009 in Czech Republic ČSN ISO/IEC 27004:2011

¹⁰ Standard ISO/IEC 27005:2011 in Czech Republic ČSN ISO/IEC 27005:2009 – still old version

¹¹ Standard ISO/IEC 27006:2011 in Czech Republic ČSN ISO/IEC 27006:2008 – still old version

¹² Standard ISO/IEC 27007:2011 in Czech Republic ČSN ISO/IEC 27007:2013

¹³ Standard ISO/IEC 27008:2011

¹⁴ Standard ISO/IEC 27799:2008 in Czech Republic ČSN EN ISO 27799:2010

All users of the old standards should upgrade to the 2013 editions. If they are certified to the 2005 edition of ISO/IEC 27001, their Certification Body will expect them to upgrade within two years from the date of publication (1st October 2013). Otherwise their certification will lapse. All new certifications are to ISO/IEC 27001:2013.

Bibliography

DRASTICH, M. *Systém managementu bezpečnosti informací*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4251-9.

ISO27k timeline [online]. cit. 2014-07-01. Available at: <http://www.iso27001security.com/html/timeline.html>.

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.

Standard ČSN ISO/EN 19011:2003

Standard ISO/IEC 27000:2012

Standard ISO/IEC 27001:2013

Standard ISO/IEC 27001:2013

Standard ISO/IEC 27003:2010

Standard ISO/IEC 27004:2009

Standard ISO/IEC 27005:2011

Standard ISO/IEC 27006:2011

Standard ISO/IEC 27007:2011

Standard ISO/IEC 27008:2011

Standard ISO/IEC 27799:2008

Contacts:

Ing. Martin Drastich, Ph.D.
Department of Applied Economics
Křížkovského 12
771 80 Olomouc
Czech Republic
E-mail: martin.drastich@upol.cz

Brief information about the author:

Ing. Martin Drastich, MBA, Ph.D. v současné době působí jako odborný asistent na Katedře aplikované ekonomie, Univerzity Palackého v Olomouci. V roce 2011 mu byla vydána kniha s názvem Systém managementu bezpečnosti informací.

Ing. Martin Drastich, MBA, Ph.D. currently works as a fellow lecturer at the Department of Applied Economics at Palacký University, Olomouc, Czech Republic. In 2011 he published a book entitled Information Security Management System.

POROVNANIE DÔCHODKOVÝCH SYSTÉMOV SR A VYBRANÝCH KRAJÍN EURÓPSKEJ ÚNIE

COMPARISON OF PENSION SYSTEM OF SR AND SELECTED EU COUNTRIES

Danuše GUTTENOVÁ, Mária VOJTEKOVÁ

Žilinská univerzita v Žiline

Anotácia: *Vo svete neexistuje dokonalý univerzálne aplikovateľný spôsob dôchodkového zabezpečenia. Medzinárodná analytická spoločnosť Mercer od roku 2009 každoročne hodnotí fungovanie dôchodkových systémov vybraných 20 krajín sveta z hľadiska primeranosti, dlhodobej udržateľnosti a integrity pomocou tzv. „Melbourne Mercer Global Pensions Index“. Článok sa zaoberá porovnaním najdôležitejších charakteristík dôchodkových systémov Dánska, Holandska a Švédska dosahujúcich v tomto hodnotení opakovane najlepšie výsledky z krajín Európskej únie s dôchodkovým systémom Slovenskej republiky, ktorá do tohto hodnotenia nie je zaradená. Výsledky porovnávania sú dané do súvislostí so štatistickými údajmi Eurostatu o počtoch rokov obyvateľov prežitých v zdraví a vývoji zamestnanosti starších v jednotlivých krajinách.*

Abstract: *There is no perfect, universally applicable retirement income system. Since 2009, International analytical company Mercer annually evaluates adequacy, sustainability, and integrity of pension income systems of 20 countries (not including SR) and combines them into "Melbourne Mercer Global Pension Index". The article compares some of the most important characteristics of pension income systems of Denmark, Netherlands and Sweden, i.e. EU countries regularly ranking at the top of the index, and those of Slovak Republic. The outcome is related to Eurostat data of healthy life years and development of employment rates in individual countries.*

Kľúčové slová: *Dôchodkové systémy, indikátor dĺžky života v zdraví, zamestnanosť*

Keywords: *Pension income systems, the Healthy Life Years indicator, employment*

Afiliácia ku grantu: Tento článok vznikol v nadväznosti na riešený projekt spolufinancovaný zo zdrojov EÚ s názvom „Kvalita vzdelávania a rozvoj ľudských zdrojov ako piliere vedomostnej spoločnosti na Fakulte PEDAS v Žiline, ITMS 26110230083“

1 Úvod

Navzdory globalizácii dôchodkový systém každej krajiny odráža politické, ekonomické, demografické aj historické aspekty vývoja a neexistuje preto univerzálny funkčný princíp dôchodkového zabezpečenia. Existujú ale spoločné problémy vyspelých krajín v tejto oblasti – stárnutie populácie, predlžujúca sa stredná dĺžka života a z toho vyplývajúce deficity prubežných systémov, klesajúca pôrodnosť. Medzinárodná analytická spoločnosť Mercer od roku 2009 každoročne hodnotí fungovanie dôchodkových systémov vybraných krajín sveta /20 krajín za rok 2013 / pomocou tzv. „Melbourne Mercer Global Pensions Index“, ktorý zahŕňa nasledovné oblasti:

- primeranosť – porovnanie dôchodkov s dosahovanými zárobkami a odvodmi na poistnom v produktívnom živote; váha 40 % z výsledného hodnotenia;
- udržateľnosť – nastavenie dôchodkového systému s ohľadom na demografický vývoj; váha 35 %;
- integritu – úroveň legislatívnej ochrany a správy dôchodkových aktív; váha 25 %.

Ku krajinám s celosvetovo najlepšie hodnotenými dôchodkovými systémami opakovane patria Dánsko – v roku 2013 hodnotenie A /80 bodov zo 100 možných/, Holandsko – B+, Švédsko – B. Najnižšie skóre D dosiahli systémy Indonézie, Japonska, Číny a Indie.¹

2 Dôchodkové systémy vybraných krajín

V článku porovnáme hlavné vlastnosti dôchodkových systémov krajín EU s najvyšším hodnotením, tieto môžu byť inšpiráciou pre dôchodkový systém Slovenska, ktoré prišlo k reforme v roku 2005. Základné informácie dáva nasledovná tabuľka:

Tabuľka 1: Číselné charakteristiky porovnávaných krajín

		Verejné výdavky DS	Nádej dožitia	Nádej dožitia	Populácia	Hrubý náhradový pomer v %
Krajina	Priemerný zárobok	ako % HDP	pri narodení	vo veku 65 rokov	nad 65 rokov * v %	**
Dánsko	392500/52637 DKK/€	6,1	79,3	18,4	29,9	78,5
Holandsko	46400 €	5,1	80,9	19,2	27,3	90,7
Slovensko	9800 €	7	75,3	15,9	19,2	65,9
Švédsko	387300/42254 SEK/€	8,2	81,7	19,8	32,5	55,6

Zdroj: OECD. *Pension at a Glance 2013* [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné z: <http://www.oecd.org/pensions/pensionsataglance.htm>; vlastné spracovanie. /* - vyčíslené ako % populácie v produktívnom veku; ** - vyjadruje úroveň dôchodkov k hrubému priemernému príjmu/

2.1 Dánsko

Zložky trojpilierového dôchodkového systému tvoria:

Verejný dôchodkový systém na báze PAYG – pozostávajúci zo základného dôchodku, doplnkového sociálneho dôchodku a v prípade zlej finančnej situácie dôchodcu aj z doplnkových

¹ EUROPEAN COMMISSION. Your social security rights in Netherlands [online]. cit. 2014-07-10. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=858>.

príspevkov. Nárok na plnú výšku základného dôchodku vzniká po 40 rokoch trvalého pobytu v krajine, podmienkou získania je minimálne trojročný pobyt v Dánsku od 15 rokov veku až do dôchodkového veku. Výška dôchodku je tak určená pomerom pobytu v Dánsku ku dobe 40 rokov. Cudzinci získavajú nárok po 10 rokoch pobytu. Plný základný dôchodok je 5 713 DKK mesačne (cca 766 € - zhruba 17% priemerného zárobku). Základný dôchodok môže podľa príjmu byť zvýšený o doplnkový dôchodok podľa rodinného stavu – dôchodca žijúci v spoločnej domácnosti s manželom alebo manželkou dostane 34 416 DKK ročne, slobodný 71 196 DKK. Výška štátneho dôchodku nie je závislá od predchádzajúcich zárobkov a nefunguje na princípe zásluhovosti, ale od rodinného stavu a podľa toho, či dôchodca ešte pracuje. Je vyplácaný rovný dôchodok zohľadňujúci aktuálne potreby. V prípade nepriaznivej finančnej situácie môže dôchodca požiadať o doplnok vo forme príspevkov: zdravotný príspevok, príspevok na vykurovanie a osobný príspevok. Ich výška je stanovená na základe nutných výdavkov. Verejné dôchodky sú každoročne upravované na základe indexu rastu miezd za posledné dva roky. Do dôchodkového pripoistenia patrí doplnkový dôchodok pracovného trhu a špeciálne dôchodkové sporenie. Schéma označovaná ATP */arbjdsmakedets tillaegspension/* je príspevkovo definovaná, odvíja sa od počtu odpracovaných hodín. Výška príspevku je stanovená každý rok v závislosti od priemernej mzdy, približne odpovedá 1% príjmov. Tretinu príspevkov platí zamestnanec, zvyšok zamestnávateľ.

Zamestnanecké dôchodkové zabezpečenie principiálne predstavuje doplnkový kapitálový systém spravovaný vo fondoch vytváraný platbami zamestnávateľa aj zamestnanca ako určité percento z platu. Rozlišujeme podnikové zabezpečenie určené najmä pre súkromný sektor, profesijné / bez ohľadu na podnik - napr. fond pre zdravotné sestry, lekárov/ a zabezpečenie štátnych zamestnancov, ktorého výška sa odvíja od počtu odpracovaných rokov v štátnom sektore. Pri zmene zamestnania si môže zamestnanec previesť svoje prostriedky.

Individuálny dôchodkový systém – je predstavovaný individuálnymi sporiacimi plánmi ako je sporenie v banke, dôchodkových fondoch alebo poistenie v životných poisťovniach. Najviac je využívaný osobami samostatne zárobkovo činnými, ktoré nemôžu využívať zamestnanecké dôchodkové systémy.

Starobný dôchodok je v Dánsku zdaňovaný. Vek odchodu do dôchodku je 65 rokov a vzhľadom na demografický vývoj je plánované jeho postupné zvyšovanie, v roku 2022 to bude 67 rokov, pre rok 2045 sa predpokladá vek 70,5 roka.^{2 3 4 5}

2.2 Švédsko

Švédsky penzijný systém bol reformovaný po dlhej príprave a širokej diskusii v roku 1999. Je povinný pre všetkých žijúcich a pracujúcich vo Švédsku, jeho jednotlivými zložkami sú:

Štátny penzijný systém – viaczložkový systém národného dôchodku, má priebežný, kapitálový a garančný charakter. Dôchodkové dávky z priebežného systému sa odvíjajú od celoživotného zárobku. Dôchodkový vek nie je pevne stanovený, minimálna hranica je 61 rokov, maximálna 67 rokov. Celkové odvody sú vo výške 18,5% z príjmu/so stanoveným stropom/: z toho 16% je smerovaných do priebežného systému na fiktívne individuálne účty – pripísaná suma sa počíta z

² NAVRÁTIL, D., BITTNAR, P. Porovnání penzijních systémů ve světě [online]. cit. 2014-05-24. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Komunikace/Tiskove_centrum/Prezentace_novinari/Prilohy/110301_penzijni.pdf.

³ EUROPEAN COMMISSION. Your social security rights in Denmark [online]. cit. 2014-07-20. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=858>.

⁴ OECD. Pension at a Glance 2013 [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné z: <http://www.oecd.org/pensions/pensionsataglance.htm>.

⁵ GOLLA, P. Dánský penzijní systém je nejlepší [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné z: <http://www.ceskereformy.cz/dansky-penzijni-system-je-nejlepsi/>.

príjmov zo zamestnania, podnikania, iných zárobkových aktivít a sociálnych dávok, za obdobie napr. materskej dovolenky či povinnej vojenskej služby za určitých podmienok odvádza do systému príspevky štát z rozpočtu. Čiastky na týchto účtoch sú mzdovo indexované, čím sa zachováva váha zárobkov z rôznych časových období. Spôsob výpočtu indexu je počítaný na základe reálneho rastu miezd a inflácie.

Výška dôchodkovej dávky je určená sumou na osobnom účte a tzv. faktorom anuity zohľadňujúcim: očakávanú dĺžku dožitia stanovenú spoločne pre mužov aj ženy, vek jednotlivca pri odchode do dôchodku a očakávaným rastom reálnych miezd stanoveným na 1,6%. Neskorší odchod do dôchodku automaticky zvyšuje dosiahnutý dôchodok, čo pôsobí motivačne. Dôchodkové dávky sú každoročne mzdovo indexované a bez rozdielu zdaňované.

Ku stabilite štátneho systému prispieva v minulosti vytvorený rezervný fond vytvorený z prebytkov a nastavenie automatického vyrovnávacieho mechanizmu, ktorý v prípade deficitu penzijné dávky aj kapitál na individuálnych fiktívnych účtoch indexuje nižším indexom ako je index priemerných miezd.

Ostávajúce 2,5% sú odvádzané do povinného fondového systému *Premium Pension* na reálne individuálne účty a investované vo fondoch na základe vlastnej voľby, ktoré je možné meniť. V prípade nerozhodného sporiteľa sú peniaze ukladané do zákonom stanoveného fondu. Nárok na čerpanie dôchodku je možné od veku 61 rokov nezávislo od dávok z priebežného piliera formou doživotnej anuity fixne určenej na matematicko-poistných princípoch alebo premenlivej anuity, ktoré odrážajú vývoj na finančných trhoch a nemajú tak garantovanú výšku.

Tretiu zložku štátneho systému tvorí garantovaný dôchodok zaisťujúci každému účastníkovi minimálny životný štandard bez ohľadu na výšku vložených prostriedkov, ktorý má charakter sociálnej dávky podobne ako napr. príspevok na bývanie pre dôchodcov. Nárok na plný garantovaný dôchodok vzniká od veku 65 rokov po 40 rokoch pobytu vo Švédsku vo veku 16 až 64 rokov. Pre získanie čiastočného dôchodku vo výške 1/40 za každý rok pobytu je dané minimum tri roky života vo Švédsku. Výška vyplácaného dôchodku sa líši v závislosti od roku narodenia a mení sa podľa rodinného stavu poberateľa. Je indexovaná podľa inflácie. V roku 2012 to bolo 93 720 SEK pre dôchodcu narodeného po roku 2012 žijúceho samostatne. Táto časť dôchodku pomerne znižovaná v závislosti od ďalších príjmov.

Zamestnanecký dôchodkový systém je založený na príspevkoch odvádzaných zamestnávateľom z platu zamestnanca investovaných v kolektívnych zamestnaneckých fondoch. Pokrýva 90% zamestnancov a je členený na základe dohôd napr. pre robotnícku triedu, úradníkov v súkromnom sektore apod. Odvody nie sú zhora ohraničené ako je tomu v prípade štátneho systému.

Individuálny dôchodkový systém je tvorený dobrovoľným sporením či investovaním prostriedkov s využitím daňových výhod v inštitúciách kontrolovaných finančnou inšpekciou.^{6 7 8}

2.3 Holandsko

Prvým pilierom je *verejný dôchodkový systém*, má priebežný charakter a je financovaný najmä ľuďmi v produktívnom veku. Je označovaný skratkou AOW /*Algemene Ouderdomswe* –

⁶ EUROPEAN COMMISSION. Your social security rights in Sweden [online]. cit. 2014-07-15. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=858>.

⁷ Research report 2013 – Melbourne Mercer Global Pension Index [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné z: <http://www.globalpensionindex.com>.

⁸ OECD. Pension at a Glance 2013 [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné z: <http://www.oecd.org/pensions/pensionsataglance.htm>.

všeobecné dôchodkové právo/. Verejný pilier tvorí paušálny štátny dôchodok, ktorý garantuje dôchodcom iba existenčné minimum a jeho výška je odvodená od minimálnej mzdy. Osamelo žijúci dôchodcovia dostávajú 70% minimálnej mzdy / 13 714 € za rok 2012/, ľudia žijúci v spoločnej domácnosti 50% /čo bolo 19 131 € za rok 2012/. Nárok na vyplácanie vzniká v 65-ich rokoch všetkým osobám, ktoré žili vo veku 15 až 65 rokov na území Holandska a boli poistené. Za každý rok vzniká nárok na 2% paušálneho dôchodku, je podmienený pobytom v krajine, nie zamestnaním. Výška je pravidelne polročne upravovaná podľa vývoja miezd. Dôchodkový vek je 65 rokov a postupne sa bude zvyšovať až na 67 rokov v roku 2023, pričom sa nebude zvyšovať požadovaná celková doba poistenia, ale bude sa postupne posúvať dolná hranica až na 17 rokov. Základná penzia nie je vyplácaná pred dosiahnutím 65. roku veku, je možné kombinovať poberanie základného dôchodku so zamestnaním.

Druhý pilier má plne fondový charakter a je realizovaný formou kolektívnych dôchodkových zmlúv prevádzkovaných dôchodkovými fondmi a poisťovacími spoločnosťami. Aj keď účasť nie je zo zákona povinná, pokrýva vyše 90% zamestnancov. V niektorých prípadoch môže byť o povinnej účasti celého sektora alebo profesie rozhodnuté v parlamente. V rámci doplnkového dôchodkového zabezpečenia sa príspevky vyplácajú od veku 65 rokov. Dôchodky sú tak financované príspevkami účastníkov a výnosmi z investovania, fondy pracujú na neziskovom princípe a tak celkové administratívne náklady sú veľmi nízke, zamestnávateľ sa zvyčajne podieľa na príspevku 2/3, zvyšok platí sám zamestnanec. Fungujú tri odlišné typy dôchodkových fondov: odborové / pre celý sektor – napr. stavebníctvo, stravovacie a ubytovacie služby/; podnikové /pre jednotlivé spoločnosti alebo korporácie/; profesijné /napr. pre lekárov/. Vklady sú pri zmene zamestnania prevoditeľné.

Tretí pilier je využívaný najmä samostatne zárobkovo činnými osobami pracujúcimi v odvetviach, ktoré nie sú zapojené v druhom pilieri a je postavený na individuálne uzatvorených sporiaciach a poisťných produktoch.

Príspevky do fondov a získané výnosy nie sú zdaňované. Dôchodok je zdanený výhodnejšou sadzbou ako príjem zo zamestnania.^{9 10 11}

2.4 Slovensko

Dôchodkový systém je od reformy v roku 2005 založený na troch pilieroch, ktoré predstavujú tri zdroje možného financovania starobného dôchodku jednotlivca. Zvýšila sa tak miera spoluúčasti jednotlivca na jeho dôchodku, ale aj nároky na vzdelanosť v tejto problematike.

Prvý pilier – podstata ostala zachovaná z doby pred reformou na priebežnom princípe financovania, je povinná pre všetky zárobkovo činné osoby a ich zamestnávateľov. Príspevky sú odvádzané do Sociálnej poisťovne, ktorá je súčasne aj platiteľom dôchodkov. Základnou podmienkou je najmenej 15 rokov obdobia dôchodkového poistenia a dovŕšenie dôchodkového veku. Dôchodkový vek je 62 rokov jednotne u mužov aj žien, ale začne sa uplatňovať až u mužov narodených v období počnúc rokom 1946 a u žien narodených v období počnúc rokom 1962 (u niektorých žien aj skôr, závisí to od počtu detí, ktoré žena vychovala). Od roku 2014 sa predpokladá ďalšie ročné zvyšovanie asi o 50 dní podľa toho, ako bude rásť priemerná dĺžka života. Výška dôchodku je určená ako súčin troch zložiek: priemerného osobného mzdového bodu, počtu rokov dôchodkového poistenia a tzv. aktuálnej dôchodkovej hodnoty určenej pre daný rok Sociálnou poisťovňou. Priemerný osobný

⁹ NAVRÁTIL, D., BITTNAR, P. Porovnání penzijních systémů ve světě [online]. cit. 2014-05-24. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Komunikace/Tiskove_centrum/Prezentace_novinari/Prilohy/110301_pe_nzijni.pdf.

¹⁰ EUROPEAN COMMISSION. Your social security rights in Netherlands [online]. cit. 2014-07-10. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=858>.

¹¹ OECD. Pension at a Glance 2013 [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné z: <http://www.oecd.org/pensions/pensionsataglance.htm>.

mzdový bod je počítaný ako aritmetický priemer podielu dosiahnutých zárobkov ku priemernej mzde za každý rok rozhodujúceho obdobia po novom už bez úpravy v skutočnej výške. Priemerná výška vyplácaných starobných dôchodkov bola k 30.6.2014 podľa údajov Sociálnej poisťovne 398,9 €.

Druhý pilier je kapitalizačný, príspevkovo definovaný, vstup je po viacerých legislatívnych zmenách dobrovoľný do veku 35 rokov, pričom výstup už nie je možný. Podpísaním zmluvy so zvolenou dôchodkovou správcovskou spoločnosťou je zamestnancovi z celkových 18 % jeho hrubej mzdy smerovaných 14% na jeho individuálny účet v 1. pilieri, ostávajúce 4% na osobný účet v 2. pilieri. V prípade neúčasti v 2. pilieri je celých 18% odvádzaných do priebežného systému. Odvody do 2. piliera budú od roku 2017 rásť o 0,25 percentného bodu ročne až na konečných 6% v roku 2024. Ďalšie dobrovoľné vklady sú možné, ale daňovo zvýhodnené len do 2% daňového základu. Prvé dôchodky z 2. piliera budú vyplácané v roku 2015 a až júni 2014 bola prijatá novelizácia zákona z roku 2004 upravujúceho podmienky vyplácania. Predbežné informácie o výške reálnych vyplácaných dôchodkov vzbudili väčšinou veľké rozčarovanie. Dôchodky budú vyplácané formou doživotnej anuity vypočítanej na matematicko-poistných princípoch zohľadňujúcich priemernú dĺžku života, v prípade vyšších úspor je možný aj tzv. programový výber. Výsledný dôchodok bude potom zložený z dávky vyplácanej z priebežného piliera Sociálnou poisťovňou /krátenej podľa stanovených pravidiel o dobu účasti v 2. pilieri/ a z dôchodku z 2. piliera vyplácaného komerčnou poisťovňou.

Tretí pilier – predstavuje doplnkové dôchodkové sporenie, ktoré umožňuje dobrovoľné sporenie zamestnancov s podporou zamestnávateľa vo zvolenej doplnkovej dôchodkovej spoločnosti. Rovnako ako vo fondoch 2.piliera účastník podľa vlastného uváženia zvolí stratégiu investovania príspevkov podľa svojho vzťahu k riziku v širokej ponuke investičných fondov. Výplata prostriedkov je možná opäť formou doživotnej alebo dočasnej anuity podľa výberu.^{12 13}

2.5 Možnosti pre slovenský dôchodkový systém

Problémom slovenskej dôchodkovej reformy z pohľadu jednotlivca je neprehľadnosť vplyvom častých legislatívnych zmien, k dôvere neprispelo ani nízke zhodnotenie vložených prostriedkov na finančných trhoch počas finančnej krízy a malé skúsenosti občanov s investovaním na finančných trhoch. Zo skúseností krajín s dobre fungujúcimi dôchodkovými systémami je zrejmé, že nutným predpokladom je dôvera obyvateľov, čo predpokladá vytvorenie prehľadných a stabilných legislatívnych pravidiel pre sporiace a investičné produkty určené na dôchodkový vek, ale aj informovanosť a odpovedajúca finančná gramotnosť obyvateľov. Úspechu dopomáha aj zapojenie zamestnávateľov v dôchodcovských systémoch. Pre budúcnosť bude jednoznačne nutné okrem štátneho dôchodku vyššia miera vlastných úspor zhodnotených investovaním v súkromných či v dôchodcovských fondoch.

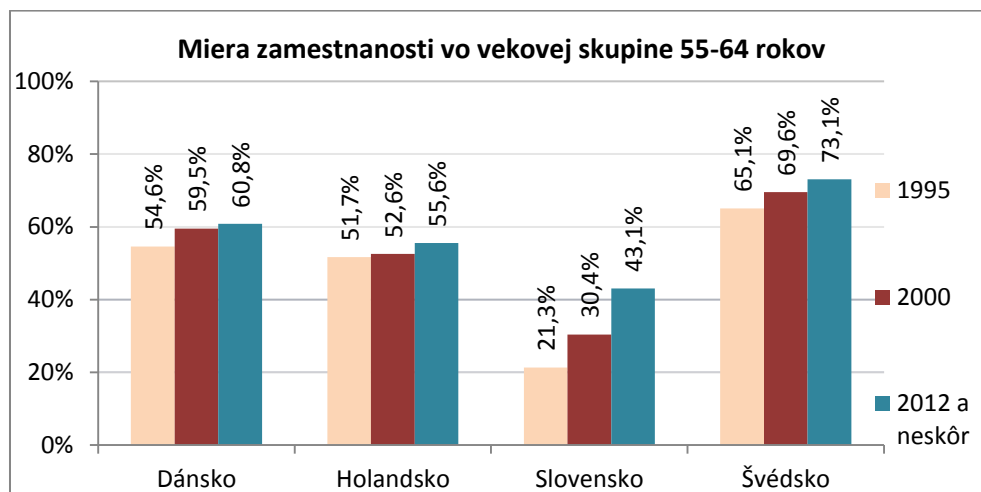
Vzhľadom na porovnávané krajiny je nízky vek odchodu do dôchodku, jeho ďalšie zvyšovanie bude zrejmé v prípade Slovenska obmedzené nízkou zamestnanosťou občanov vo veku nad 55 rokov, ako vyplýva z údajov OECD¹⁴ znázornených na nasledovnom obrázku. Podstatnou príčinou je vysoká nezamestnanosť na Slovensku /podľa údajov Slovenského štatistického úradu 14,1 % za 1. kvartál 2014/, ktorá výrazne postihuje práve vekovú skupinu nad 55 rokov.

¹² OECD. Pension at a Glance 2013 [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné z: <http://www.oecd.org/pensions/pensionsataglance.htm>.

¹³ Virtuálna dôchodková správcovská spoločnosť. Vzdelávanie [online]. Dostupné z: <http://www.virtualnadss.umb.sk/index.asp?uid=8>.

¹⁴ OECD Factbook 2014. Economic, Environmental and Social Statistics [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné z: http://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-factbook_18147364.

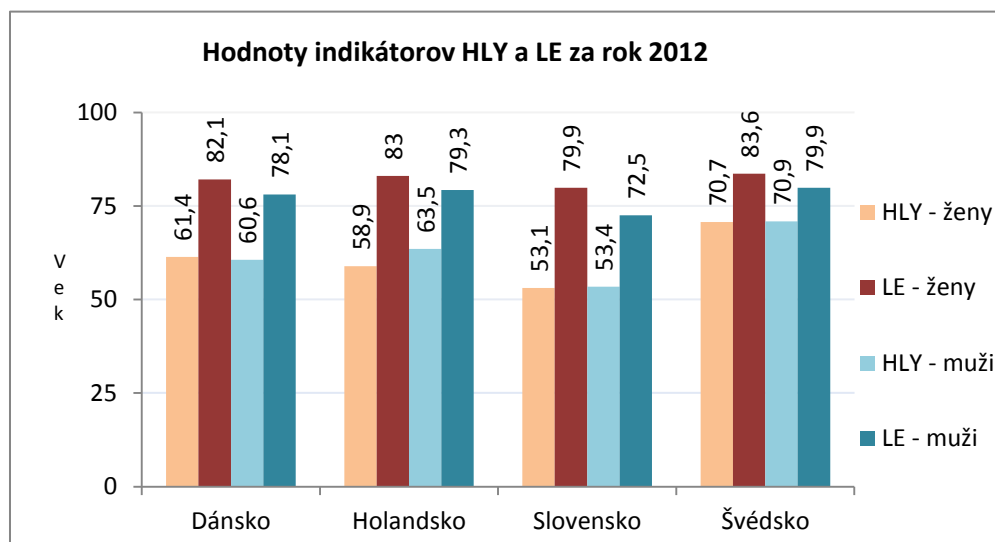
Obrázok 1: Miera zamestnanosti vo vekovej skupine 55–64 rokov v porovnávaných krajinách



Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalším faktorom, ktorý bude negatívne ovplyvňovať predlžovanie ekonomickej aktivity jednotlivca, je všeobecne horší zdravotný stav slovenskej populácie vo vyššom veku. Pre štatistické skúmanie zdravotného stavu obyvateľstva bol zavedený indikátor zdravej dĺžky života – označovaný HLY /*Healthy life years* / vyjadrujúci priemerný ostávajúci počet rokov, ktoré osoba v určitom veku prežije v dobrom zdraví, bez výrazného zdravotného obmedzenia. Tieto hodnoty čerpané z databáz Eurostatu¹⁵ porovnáme v nasledovnom grafe so strednou dĺžkou života obyvateľov (použitie označenie LE – *Life expectancy*). Údaje sú vzťahované k veku 0 – teda pri narodení. Indikátor HLY ukazuje pre Slovensko najhoršie hodnoty zo všetkých 28 sledovaných krajín EU /priemer EU je 61,9 rokov pre ženy a 61,3 pre mužov/.

Obrázok 2: Porovnanie počtu rokov prežitých v zdraví so strednou dĺžkou života



Zdroj: vlastné spracovanie

¹⁵ EUROSTAT [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=0&pcode=tsdph100&language=en>.

2 Záver

Nepriaznivý demografický vývoj vo vyspelých krajinách prináša rastúcu zodpovednosť jednotlivca za jeho budúce zabezpečenie v dôchodkovom veku, ktoré ale nemôže byť v priebehu ekonomicky aktívneho obdobia realizované bez osobnej informovanosti nutnej pre kvalifikované rozhodnutia ani bez fungujúcej správne nastavenej legislatívy rešpektujúcej konkrétne podmienky. Skúsenosti úspešných sú potom veľmi cenné.

Literatúra

NAVRÁTIL, D., BITTNAR, P. Porovnání penzijních systémů ve světě [online]. cit. 2014-05-24. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Komunikace/Tiskove_centrum/Prezentace_novinari/Prilohy/110301_penzijni.pdf.

EUROPEAN COMISSION. Your social security rights in Denmark [online]. cit. 2014-07-20. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=858>.

EUROPEAN COMISSION. Your social security rights in Sweden [online]. cit. 2014-07-15. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=858>.

EUROPEAN COMISSION. Your social security rights in Netherlands [online]. cit. 2014-07-10. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=858>.

Research report 2013 – Melbourne Mercer Global Pension Index [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné z: <http://www.globalpensionindex.com>.

OECD. Pension at a Glance 2013 [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné z: <http://www.oecd.org/pensions/pensionsataglance.htm>.

EUROSTAT [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=0&pcode=tsdph100&language=en>.

OECD Factbook 2014. Economic, Environmental and Social Statistics [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné z: http://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-factbook_18147364.

GOLA, P. Dánský penzijní systém je nejlepší [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné z: <http://www.ceskereformy.cz/dansky-penzijni-system-je-nejlepsi/>.

Virtuálna dôchodková správcovská spoločnosť. Vzdelávanie [online]. Dostupné z: <http://www.virtualnadss.umb.sk/index.asp?uid=8>.

Kontakt:

Mgr. Danuše Guttenová, Ph.D.
Katedra kvantitatívnych metód a hospodárskej informatiky Fakulty PEDAS, Žilinská univerzita
Univerzitná 1
010 26 Žilina
Slovenská republika
E-mail: danuse.guttenova@fpedas.uniza.sk

RNDr. Mária Vojteková, Ph.D.

Katedra kvantitatívnych metód a hospodárskej informatiky Fakulty PEDAS, Žilinská univerzita

Univerzitná 1

010 26 Žilina

Slovenská republika

E-mail: maria.vojtekova@fpedas.uniza.sk

Krátka informácia o autorkách:

Mgr. Danuše Guttenová, Ph.D. je absolventkou odboru Matematická analýza Prírodovedeckej fakulty Univerzity Palackého v Olomouci. Titul Ph.D. obhájila v roku 2012 na Žilinskej univerzite v Žiline. Vo svojej odbornej praxi sa zaoberá finančnou matematikou.

RNDr. Mária Vojteková, Ph.D. absolvovala Matematicko-fyzikálnu fakultu Univerzity Komenského v Bratislave a titul Ph.D. získala v roku 2009 na Fakulte prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline. Vo svojej vedeckej činnosti sa venuje aplikáciám operačnej analýzy.

PRIAME ZAHRANIČNÉ INVESTÍCIE A ICH VPLYV NA REGIONÁLNY ROZVOJ

FOREIGN DIRECT INVESTMENT AND THEIR IMPACT ON REGIONAL DEVELOPMENT

Jana SOCHULÁKOVÁ, Dagmar PETRUŠOVÁ

Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

Anotácia: Priame zahraničné investície predstavujú silný faktor rozvoja regiónov. Prinášajú so sebou celý rad výhod, ktoré neposkytujú ostatné typy zahraničných investícií – nové trhy, modernejšie technológie, nové firemné kultúry a iné. Získanie významných zahraničných investícií je znakom zdravého hospodárskeho prostredia krajiny aj regiónu. PZI sú kľúčovým zdrojom ekonomického rastu a regionálneho rozvoja, ale súčasne sú aj nositeľom vzniku regionálnych rozdielov. V rámci procesu získavania zahraničných investícií vystupuje do popredia aj otázka regionálnej ponuky pracovnej sily. Cieľom príspevku je zhodnotiť priame zahraničné investície a ich vplyv na regionálny rozvoj a na využitie ľudských zdrojov v regionálnom rozvoji so zameraním sa na Trenčiansky kraj.

Abstract: Foreign direct investment represents a powerful factor in regional development. They bring with them a number of benefits - new markets, modern technologies, new corporate culture and others. Significant foreign investment flow represents a healthy economic environment in the country. FDI is a key source of economic growth, innovation and growth performance of SR. Increased performance of the Slovak economy in recent years is directly related to the increased inflow of foreign direct investment. FDI is an important accelerator of economic growth and regional development, but at the same time as the bearer of regional differences. In the process of attracting foreign investment rises to the fore the question of regional labor supply. The aim of the contributions is to evaluate foreign direct investment and their impact on regional development and on utilization of human resources in regional development with a focus on region of Trencin.

Kľúčové slova: Priame zahraničné investície, zahraničný investor, ekonomická stabilita, regionálny rozvoj, nezamestnanosť, zamestnanosť, ľudské zdroje

Keywords: Foreign direct investment, foreign investor, economic stability, regional development, unemployment, employment, human resources

1 Úvod

Priame zahraničné investície (PZI) definuje Medzinárodný menový fond ako “kategóriu medzinárodnej investície, ktorá odráža cieľ subjektu so sídlom v jednej národnej ekonomike (priameho investora) získať trvalý záujem v podniku so sídlom v inej národnej ekonomike (podnik priamej investície). Trvalý záujem implikuje existenciu dlhodobého vzťahu medzi priamym investorom a podnikom priamej investície a významný stupeň vplyvu investora na riadenie podniku. Vzťah medzi investorom a podnikom je kategorizovaný ako PZI ak priamy investor získal aspoň 10% riadnych akcií alebo hlasovacieho práva v zahraničnom podniku.” (Šáková, 2002)

V štatistike priamych investícií Národnej banky Slovenska definícia priamej zahraničnej investície predstavuje „kategóriu medzinárodných investícií, ktorá vyjadruje zámer subjektu, ktorý je rezidentom jednej ekonomiky (priamy investor), získať trvalý podiel v podniku so sídlom v inej ekonomike (podnik priamej investície). Trvalý podiel vyjadruje existenciu dlhodobého vzťahu medzi priamym investorom a podnikom priamej investície a významný stupeň vplyvu na riadenie podniku. Pri určovaní existencie vzťahu priamej investície sa v súlade s medzinárodnými štandardami používa kritérium 10 %-ného podielu na základnom kapitáli alebo hlasovacích právach podniku.“

Priame zahraničné investície na jednej strane prinášajú zamestnanosť a podporujú ekonomický rast, na strane druhej však predstavujú pre štát náklady vo forme investičných stimulov – najčastejšie daňových úľav. Pre malú a otvorenú ekonomiku ako je Slovensko, sú priame zahraničné investície významným zdrojom na získanie nových technológií a poznatkov, na vytvorenie nových pracovných miest, prístupu na medzinárodné trhy a zlepšenie hospodárskej situácie v krajine.

Ukazovatele PZI patria dnes medzi hlavné ekonomické indikátory národných ekonomík. Vláda SR si vytýčila vo svojej národnej Stratégii rozvoja konkurencieschopnosti medzi inými aj prioritu podporovať vytváranie pracovných miest s vysokou pridanou hodnotou, a podporovať vzdelávanie na trhu práce. Čo sa týka priamych zahraničných investícií, prioritou by mali byť PZI najmä do regiónov s vysokou mierou nezamestnanosti a nízkou mierou ekonomickej aktivity.

Cieľom príspevku je zhodnotiť priame zahraničné investície v Trenčianskom kraji, poukázať na silné a slabé stránky tohto regiónu a zhodnotiť vplyv priamych zahraničných investícií na regionálny trh práce a ekonomický rozvoj regiónu. S využitím metódy korelačnej analýzy kvantifikujeme závislosť medzi priamymi zahraničnými investíciami a vybranými makroekonomickými ukazovateľmi (HDP, miera nezamestnanosti) v Trenčianskom kraji. Zdrojom informácií pre analýzu boli údaje ŠÚ SR, NBS a agentúry SARIO. Analyzovaným obdobím je časový interval 2000-2012.

2 Regionálne faktory PZI

Zákon č. 539/2008 Zb. o podpore regionálneho rozvoja definuje región ako „územne vymedzený celok podľa klasifikácie štatistických územných jednotiek“.

Z pohľadu regionálnej ekonomiky predstavuje región priestorový podsystem krajiny, ktorý charakterizuje nielen určitá priestorová štruktúra, ale aj úroveň ekonomického a sociálneho rozvoja.

Husár (2004) hovorí: „Regionálna politika pre zvýšenie konkurencieschopnosti regiónov a pre podporu šírenia inovácií by mala realizovať opatrenia na podporu výskumu a vývoja, inovačných projektov, podnikateľského poradenstva, vzdelávania, transferu technológií, rozvoja inovačných sietí v regióne, rozvoja clustrov a podobne. V problémových regiónoch by tiež malo ísť o selektívnu podporu lokalizácie nových podnikov v záujme rozvoja a diverzifikácie medziodvetvových väzieb v regióne.“

Medzi faktory, ktoré výraznou mierou ovplyvňujú prílev PZI do jednotlivých regiónov, patria:

- geografická a kultúrna vzdialenosť – dôležitá je vzdialenosť investora a krajiny, ktorá bude investície prijímať. Je potrebné zvážiť dopravné náklady, investovanie verzus export, bariéry investovania. Rastúce mentálne a kultúrne rozdiely taktiež vedú k zvýšeným nákladom na PZI.
- subdodávatelia – investori si zakladajú na kvalitných dodávateľoch a ich dostupnosti. Kvalitní dodávatelia zvyšujú úroveň a atraktivitu regiónu a zároveň znižujú dopravné náklady investorov. Spolupráca medzi zahraničným investorom a domácimi dodávateľmi napomáha k stabilnejšej hospodárskej štruktúre v regióne.
- prírodné zdroje – nerastné bohatstvo možno zaradiť medzi osobitné faktory, ktoré majú v súčasnosti klesajúci význam. Dôležitú úlohu však zohráva v najmenej rozvinutých a nestabilných ekonomikách.
- existujúci investori – označujeme ho aj ako demonštračný efekt priamych zahraničných investícií. Tento jav nastáva vtedy, ak sa potenciálny investor rozhoduje na základe prítomnosti iného investora v regióne alebo krajine. Ich motiváciou môže byť pozitívne pôsobenie týchto firiem v danom podnikateľskom prostredí. Budúci investori sa často stretávajú s predstaviteľmi firiem, ktoré už niekoľko rokov pôsobia v krajine. Takto získavajú objektívne informácie o krajine či regióne. Ak sú referencie už existujúcich investorov pozitívne, tak šanca na získanie investície sa zvyšuje. Na základe týchto skutočností sú investori dôležitým marketingovým nástrojom v krajine.
- náklady na výrobu - rozdiel vo výrobných nákladoch predstavuje v súčasných podmienkach prílevu kapitálu na Slovensko najvýznamnejší faktor. V rámci celosvetového pohybu kapitálu je tento faktor dôležitý najmä v prípade pohybu kapitálu medzi rozvinutými a rozvojovými krajinami. Špeciálnou súčasťou je potom úroveň nákladov práce, ktorá je podstatne menej mobilná ako kapitál. (Buček, 2011)
- regionálna pracovná sila – jedným z kľúčových determinantov pri výbere krajiny či regiónu na umiestnenie investície je dostupnosť, kvalifikovanosť a cena pracovnej sily. Prácu zaraďujeme medzi základné výrobné faktory. Miera nezamestnanosti je špecifickým faktorom pri príleve PZI. Je otáznou, či regióny s vyššou nezamestnanosťou môžu ponúknuť väčšie množstvo pracovnej sily, a teda mať väčšie šance na prílev PZI. Špecifické požiadavky investora na kvalifikovanosť pracovnej sily toto tvrdenie spochybňuje. Každá investícia si vyžaduje špecifický druh pracovnej sily. Táto pracovná sila musí byť na určitej vzdelanostnej a skúsenostnej úrovni a väčšinou sa nenachádza priamo medzi nezamestnanými. Cena práce je na Slovensku oveľa nižšia v porovnaní s ostatnými členmi EÚ. Slovensko sa dá považovať za krajinu s lacnou pracovnou silou. Pri pomerne lacnej pracovnej sile máme kvalitnú pracovnú silu.
- dopravná infraštruktúra – dopravnú infraštruktúru považujeme za určitú podskupinu spomínaného faktora geografickej vzdialenosti. Kľúčovú úlohu zohrávajú najmä tri faktory – medzinárodné letecké spojenie, diaľničná sieť a železnice. Merať kvalitu a význam dopravnej infraštruktúry je zložité, pretože každý sektor si vyžaduje iný typ infraštruktúry. Priemyselná výroba si vyžaduje diaľničné napojenie lokality, pri službách je dôležité telekomunikačné spojenie, prípadne letecké spojenie.

Región si vyžaduje silné kompetencie, aby bol schopný uspieť v regionálnej súťaži príťažlivosti pre zahraničných investorov, ktorá pomáha lepšiemu prepojeniu medzi zahraničnými rozvojovými investíciami s regionálnym rozvojom, a tiež kvalitnejšou vzájomnou interakciou s regionálnou priemyselnou štruktúrou. (Faltán, 2004)

Z aspektu sociálneho a ekonomického prostredia je regionálny rozvoj podmienený potenciálom, ktorým región disponuje v oblasti ľudských zdrojov a zamestnanosti, výskumu a inovačných kapacít, a podnikateľskej sféry a inštitucionálneho usporiadania, kompetencií, alokácie zdrojov, infraštruktúry a pod. tento potenciál ovplyvňuje ekonomický a sociálny rozvoj regiónu.

Podľa Habánika, Koišovej (2011) predstavuje regionálny rozvoj „postupné smerovanie k vyššej životnej úrovni a kvalite života v určitom území. Rozvoj je nevyhnutne spojený s realizáciou čiastkových (parciálnych) politík, ktoré vytvárajú vzájomným pôsobením ucelený rámec hospodárskej

politiky. Rozvoj má svoj kvantitatívny a kvalitatívny charakter a kooperácia sektorových politik je kľúčovým nástrojom pre jeho zabezpečenie.“

Podľa Ivanovej (2013) môžeme prílev PZI považovať za významný faktor rastu ekonomiky a výkonnosti regiónu, a to z dôvodu zvyšovania exportnej výkonnosti, pozitívneho dopadu na zamestnanosť, prípadne aj zvyšovania technologickej úrovne.

Regionálny rozvoj ovplyvňuje aj regulácia PZI štátom. Niektoré krajiny diferencujú daňovú politiku a prostredníctvom nízkych daní sa usilujú prilákať investície do vybraných regiónov. Investori berú do úvahy predovšetkým vybavenosť, infraštruktúru, dostupnosť jednotlivých regiónov. PZI môžu prispievať k prehlbovaniu rozdielov medzi jednotlivými regiónmi, pretože zaostalé regióny nemajú investorom čo ponúknuť.

Základné kritéria lokalizačných rozhodnutí v rozličných priestorových rovinách (krajina, región, mesto, pozemok) vymedzili Maier a Todtling (1997).

Tabuľka 1: Kritéria rozhodovania investorov pri výbere lokality

Priestorová rovina	Kritéria
Krajina	Dane, politická a hospodárska stabilita, odbory, inflácia, rast, štátna podpora na úrovni regiónov
Región	Charakteristika pracovných síl, mzdy, odborové organizácie, prístup k trhu a dynamika trhu, hospodárska štruktúra, dodávatelia, služby, podpora na úrovni regiónu.
Mesto	Úroveň vybavenosti technickou infraštruktúrou, dopravný prístup, kvalita a kvantita pracovných síl, sociálna infraštruktúra, a služby, lokálna hospodárska politika a podpory, vlastnícke vysporiadanie, životný štandard.
Pozemok	Infraštruktúralne prepojenie, veľkosť a ceny, vysporiadanie vlastníctva, stav životného prostredia.

Zdroj: Maier a Todtling, 1997

Osobitný význam pre regionálny rozvoj má vstup veľkých zahraničných investícií, ktoré v mnohých prípadoch evokujú ďalšie vyvolané investície v hostiteľskej krajine zo sféry domácich podnikov. V danom prípade ide o tzv. multiplikačné efekty s výrazným vplyvom na regionálny rozvoj. Treba však dodať, že masovejší vstup veľkých investícií si vyžaduje náročnejšie podmienky a zábezpeky než malé a stredné podniky. Veľké zahraničné organizácie majú vždy strategické záujmy a umiestňujú sa v takých lokalitách, ktoré umožňujú ich dlhodobé a efektívne zakotvenie.

3 Priame zahraničné investície a HDP v Trenčianskom kraji

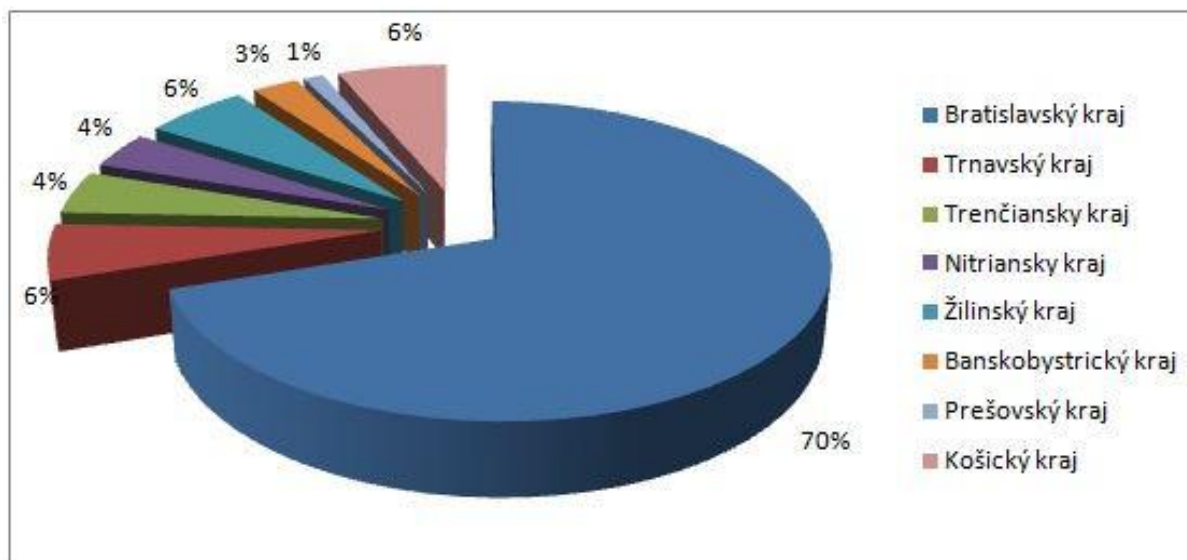
Regionálne rozloženie PZI na Slovensku charakterizuje výrazná nerovnomernosť. Pri analýze štatistických údajov zisťujeme, že prevažná časť PZI smeruje najmä do regiónov západnej časti SR, pričom ostatné regióny sú takmer na pokraji záujmu zahraničných investorov. Podľa údajov NBS k 31. 12. 2012 smerovalo na západ Slovenska až 84 % PZI. Zvyšných 16 % PZI skončilo v regiónoch stredného a východného Slovenska. Podrobnejšie údaje o regionálnom rozmiestnení zahraničných investícií poskytuje graf č. 1.

Jedným z ekonomicky najsilnejších regiónov SR a po Bratislave aj najpriemyselnejším je Trenčiansky kraj. Trenčiansky kraj leží v západnej časti Slovenska. Z geografického hľadiska spadá do oblasti Západných Karpát a jeho najhustejšie osídlené oblasti sú sústredené v údolí rieky Váh. Susedí s Trnavským, Nitrianskym, Banskobystrickým a Žilinským krajom. Jeho západnú časť tvorí štátna hranica s Českou republikou. Je to jeden z menších krajov Slovenska, kde žije približne 600 tisíc obyvateľov a hustota zaľudnenia predstavuje 133 obyvateľov na km². Trenčiansky kraj disponuje veľmi dobre rozvinutým systémom cestnej a železničnej dopravy. Keďže však nemá žiadne

medzinárodné letisko, jeho vzdušné spojenie so svetom sa zabezpečuje z letísk susedných regiónov. Kraj križuje medzinárodná významná železničná trať spájajúca Maďarsko/Rakúsko – Bratislavu – Trenčín – Košice – Poľsko. Región je tiež napojený na železničnú sieť Českej republiky a to prostredníctvom regionálnej trate z Trenčína do Brna. Krajom prechádza aj významný cestný koridor tvorený z väčšej časti diaľnicou medzi Bratislavou a Trenčínom. Na základe ekonomickej štruktúry môže byť Trenčiansky kraj charakterizovaný ako priemyselný región. Má dlhú tradíciu najmä v oblasti strojárkeho, textilného, chemického a gumárskeho priemyslu. V súčasnosti sa radí medzi ekonomicky najsilnejšie kraje Slovenska. Je tiež mimoriadne aktívny v oblasti podnikania malých a stredných firiem – kde je v rámci tejto kategórie zaregistrovaných vyše 6500 podnikateľských subjektov.

V Trenčianskom kraji je vybudovaných desať priemyselných parkov a v rokoch 2002-2012 tu bolo 12273 novovytvorených pracovných miest, čo je najviac v rámci Slovenska (21%). Stav PZI má počas celého analyzovaného obdobia rastúcu tendenciu, aj keď v čase hospodárskej krízy sa tempo rastu mierne spomalilo. Najvyšší nárast sme zaznamenali v roku 2003, kedy sa stav PZI viac ako zdvojnásobil oproti predchádzajúcemu roku. Trenčiansky kraj je v stave PZI na piatom mieste spomedzi všetkých krajov SR. Podiel PZI tohto regiónu na zahraničných investíciách SR je dlhodobo necelých 5 %.

Graf 1: Regionálne rozmiestnenie PZI (stav k 31. 12. 2012)



Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov NBS

Z hľadiska prílevu PZI do Trenčianskeho kraja bol významným rok 2008. V tomto období vstúpila na slovenský trh spoločnosť Walter Grimm (Mezako) z Rakúska a zaoberá sa kovoobrábajúcim priemyslom. Spoločnosť má svoje sídlo v Trenčíne. Spoločnosť DaeJung z Južnej Kórei mala v roku 2013 250 zamestnancov a hlavnou činnosťou je výroba komponentov pre automobilový priemysel. Spoločnosť má sídlo v Novej Dubnici, výrobná hala v Dubnici nad Váhom. Investor rozširuje svoje aktivity aj v súvislosti s rozširovaním výroby spoločnosti Kia a Hyundai. Ďalším úspešným projektom roku 2008 je podpísanie kontraktu s írskou spoločnosťou Doyle Engineering and Manufacturing Ltd, so sídlom v Trenčianskych Bohuslaviciach a zameraním na strojársky sektor. Spoločnosť ALFARAM OY sa rozhodla pre mesto Partizánske. Hlavnou činnosťou spoločnosti je výroba káblových zväzkov. Investor pochádza z Fínska. Dôležitým investorom pre Trenčiansky kraj je firma VELUX. Hlavnou činnosťou investora je drevospracujúci a nábytkársky priemysel. V Partizánskom je spoločnosť významným výrobcom strešných okien. V regióne Partizánske ide o prvú väčšiu zahraničnú investíciu. VELUX A/S má viac ako 65 ročné skúsenosti s výrobou vysoko kvalitných strešných okien. Slovensko bolo pre nový závod vybrané s cieľom podporiť rast trhu, ku ktorému by

podľa očakávania spoločnosti VELUX malo dôjsť v nadchádzajúcich rokoch v oblasti strednej a východnej Európy. Výstavba celého komplexu bola slávnostne zahájená 13.marca 2008.

V roku 2009 sa najväčšie nádeje vkladali do spoločnosti AU OPTRONIC z Taiwanu, ktorá sa zaoberá výrobou LCD panelov. Firma plánovala vytvoriť do troch rokov priamo 1300 pracovných miest a nepriamo až 2000 pracovných miest. Avšak tieto plány sa jej nepodarilo naplniť. Na jeseň 2012 musela firma utlmiť výrobu pre nedostatok objednávok.

Za rok 2010 sa podarilo SARIO prilákať do Trenčianskeho regiónu iba jedného investora. Je ním americká spoločnosť TRW Steering Systems, ktorá sa rozhodla postaviť závod v Novom Meste nad Váhom.

V roku 2011 bol opäť zaznamenaný nárast prílevu PZI do Trenčianskeho kraja. Spoločnosť KMF (Precision Sheet Metal)s.r.o. je pôvodom z Veľkej Británie. Hlavnou činnosťou je výroba kovových konštrukcií, opracovanie a povrchová úprava kovov. Významným investorom v Trenčianskom kraji, ktorý vznikol prostredníctvom joint ventures je spoločnosť Continental Matador Rubber s.r.o. v Púchove. V roku 2010 Continetal otvoril v Púchove novú výrobnú halu, ktorá umožnila ďalšie navýšenie kapacít pre výrobu osobných a ľahkých nákladných pneumatík. V roku 2011 bol vedením spoločnosti Continental odsúhlasený projekt ďalšieho navýšenia výrobných kapacít. Vo svojich závodoch v Púchove, Zvolene, Dolných Vestenicich a Partizánskom zamestnáva viac ako 5 tisíc zamestnancov a využíva služby lokálnych poskytovateľov služieb. (SITA, 2013, online)

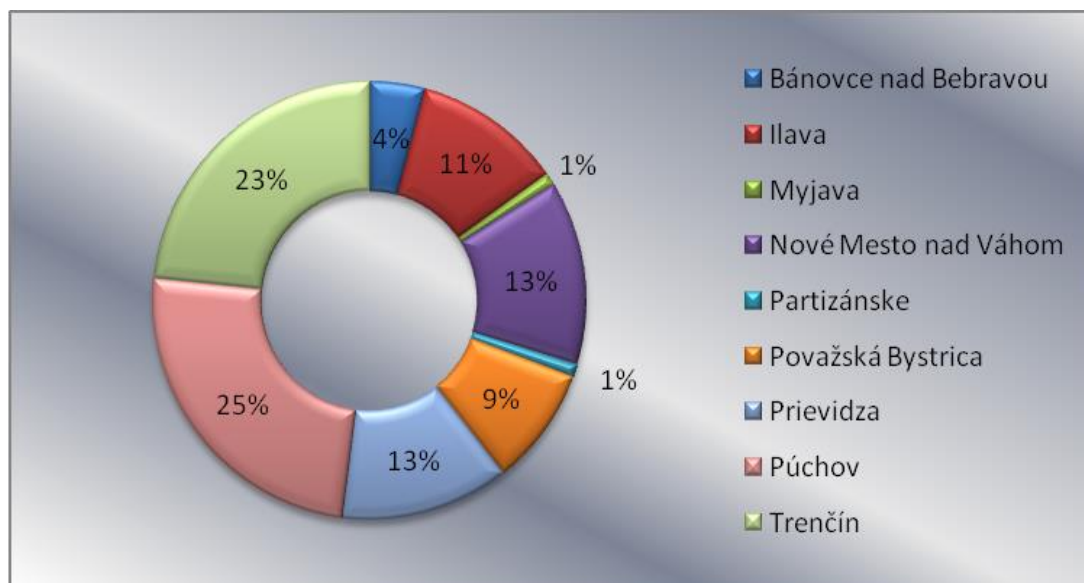
Tabuľka 2 : Vývoj PZI a HDP v Trenčianskom kraji

	Stav PZI v tis. EUR	Stav PZI na obyvateľa v EUR	% podiel PZI na SR	Regionálny HDP v mil. EUR	% podiel regionálneho HDP na SR	Regionálny HDP na obyv. v EUR
2000	224025,7	369,1	3,9	3316	10,6	5444
2001	235643,6	389,7	3,0	3584	10,6	5919
2002	317964,5	502,5	2,9	3779	10,3	6255
2003	784101	659,6	3,5	4187	10,3	6946
2004	956128	967,6	4,4	4676	10,3	7771
2005	1141431	1172,7	5,0	4856	9,8	8081
2006	1060736	1634,5	3,9	5724	10,4	9537
2007	1401266	2005,2	4,6	6302	10,3	10503
2008	1628475	2714,1	4,8	6721	10,1	11205
2009	1734913	2891,5	4,7	6166	9,78	10285
2010	1803931	3011,5	4,8	6435	9,77	10744
2011	1847027	3107,8	4,7	6693	9,85	10958

Zdroj: NBS, ŠÚ SR

Rok 2012 bol úspešným a do Trenčianskeho kraja vstúpil dôležitý investor z Thajska Delta Electronics (Slovakia), s.r.o. Skupina Delta je najväčším svetovým výrobcom napájacích zdrojov. Spoločnosť má celosvetovú pôsobnosť s výrobnými závodmi v Taiwane, Číne, Thajsku, Mexiku, Indii a Európe.

Graf 2: Alokácia PZI v Trenčianskom kraji v období 2000-2012



Zdroj: NBS, vlastné spracovanie

Regionálny HDP zaznamenáva až do roku 2009 nárast a s výnimkou roku 2005 si udržiava 10%-ný podiel na celkovom HDP SR. V roku 2009 nastal mierny pokles, ale v roku 2010 zaznamenávame opätovný nárast.

Trenčiansky kraj nepotvrďuje pravidlo, že dominujúcim mestom v príleve PZI musí byť krajské mesto. Z grafu 2 vidíme, že najvyšší podiel PZI má okres Púchov (25%), Trenčín je na druhom mieste (23%). Najnižší podiel, len okolo 1%, majú okresy Myjava a Partizánske.

Najvýznamnejšími výrobnými odvetviami kraja automobilový, strojársky, elektrotechnický a elektronický priemysel, odevný priemysel. Strojárska produkcia bola v minulosti orientovaná najmä na zbrojné účely. a preto je dnes v procese značnej reštrukturalizácie a ťažobný priemysel je v riadenom procese útlmu. V regióne sa rozvíjajú aj nové progresívne odvetvia. Elektrotechnická výroba v Novej Dubnici tvorí viac než 75% priemyselnej produkcie mesta. Najvýznamnejšie investície, ktoré vytvorili aj najviac pracovných miest sa dlhodobo spájajú s elektrotechnickým a automobilovým priemyslom. Najvyšší počet zamestnancov ma Kórejská republika v spoločnosti YURA, ale najväčším zamestnávateľom podľa krajín je Nemecko, ktorá zamestnáva skoro 6500 ľudí a z toho najviac v spoločnosti Continental Matador Rubber s.r.o, ktorá sídli v Trenčianskom kraji v okrese Púchov a zamestnáva 2250 ľudí. V počte zamestnávajúcich nezaostávajú ani USA so spoločnosťou Emerson v Novom Meste nad Váhom a Česka Republika s Fortischem a.s. v Novákoch.

4 Trh práce v Trenčianskom kraji

Kvalita, dostupnosť a cena pracovnej sily predstavujú pre väčšinu investícií kľúčový determinant pri rozhodovaní o výbere lokality na umiestnenie investície. Meranie kvality pracovnej sily je veľmi problematické, najmä ak hovoríme o jej vzťahu k prílevu PZI. Každý investor má svoje špecifické požiadavky, ktoré nemožno zovšeobecniť. Každý typ investícií má iné nároky na pracovnú silu. Najčastejšie sa analyzuje vzdelanostná úroveň obyvateľstva, kde sa skúma napr. počet vysokoškolských študentov, rozdelenie vysokoškolských študentov podľa zamerania, počet a kvalita stredných odborných škôl a univerzít, jazyková a počítačová úroveň obyvateľstva.

Tabuľka 3 : Vývoj vybraných ukazovateľov trhu práce v Trenčianskom kraji

	Zamestnanosť - počet pracujúcich		Nezamestnanosť - počet nezamestnaných		Miera evidovanej nezamest. v %	Priemerná mesačná mzda zamestnanca hospodárstva TN (EUR)
	v tis. osôb	podiel na SR v %	v tis. osôb	podiel na SR v %		
2000	247,8	11,8	44,2	9,1	15,0	344,5
2001	254,0	12,0	39,8	7,8	13,4	371,4
2002	258,3	12,1	33,1	6,8	11,3	401,1
2003	266,9	12,3	27,0	5,9	9,2	422,7
2004	269,1	12,4	25,4	5,3	8,6	461,6
2005	271,1	12,2	23,9	5,6	8,1	501,9
2006	280,0	12,2	21,2	6,0	7,1	543,8
2007	278,0	11,8	16,7	5,7	5,7	582,6
2008	285,5	11,7	13,9	5,4	4,7	630,4
2009	273,4	11,6	21,4	6,6	7,3	634,8
2010	270,5	11,5	30,7	7,9	10,2	657
2011	268,1	11,6	25,5	7,0	10,6	687
2012	266,5	11,4	26,2	6,9	9,0	724

Zdroj: ŠÚ SR

Z pohľadu dostupnosti pracovnej sily nemôžeme hovoriť o výhodách alebo nevýhodách jednotlivých regiónov, keďže tento faktor je viazaný na konkrétne miesto a každý investor má taktiež špecifické požiadavky v tejto oblasti. Za jedinú zásadu môžeme považovať to, že vyššie osídlenie určitého regiónu vytvára väčšie predpoklady na prílev PZI. Na prvý pohľad by sa mohlo zdať, že región s väčšou mierou nezamestnanosti vytvára prostredie, kde nebude núdza o pracovnú silu, ale väčšinou je pomer kvalifikovanej pracovnej sily v regiónoch s vyššou nezamestnanosťou menší a potrebná pracovná sila chýba.

Cena práce zohráva tiež významnú úlohu pri investíciách a to hlavne pri investíciách náročných na pracovnú silu. Samotné PZI prispievajú k zvyšovaniu rozdielov medzi mzdou pre kvalifikovaných a nekvalifikovaných pracovníkov. Samozrejme ani najlacnejšia pracovná sila nemusí byť výhodou, pretože treba brať do úvahy, ako sme už spomenuli, všetky aspekty pracovnej sily.

Nezamestnanosť v Trenčianskom kraji mala pred finančnou krízou klesajúcu tendenciu, od roku 2009 naopak stúpa. V roku 2009 nastal nárast o 2,5% a v roku 2010 stúpila o ďalšie 3%. Opätovný pozitívny vývoj je zaznamenaný v roku 2012, kedy miera evidovanej nezamestnanosti klesla o viac ako jedno percento.

Tabuľka 4: Miera evidovanej nezamestnanosti v Trenčianskom kraji podľa okresov (%)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Bánovce nad Bebravou	17,76	16,14	13,94	9,59	9,09	6,23	5,01	5,27	9,71	9,34	10,03	12,27
Ilava	7,73	6,01	6,41	5,47	4,14	3,28	2,71	3,29	8,89	6,72	7,30	9,37
Myjava	15,81	10,65	9,07	7,66	6,30	4,68	4,12	4,26	12,70	8,76	8,15	8,58
Nové Mesto nad Váhom	13,05	12,89	11,32	9,81	5,77	4,73	3,89	4,63	9,62	7,63	7,99	8,80
Partizánske	18,34	15,85	12,36	11,69	11,18	8,34	6,86	7,41	12,75	12,27	12,85	14,09
Považská Bystrica	15,00	14,35	12,76	8,71	8,47	6,29	5,34	6,60	13,55	12,49	12,61	12,63
Prievidza	14,05	12,54	10,75	9,41	8,90	7,17	6,38	6,34	11,16	12,05	12,88	12,97
Púchov	11,97	9,50	8,88	6,85	5,03	3,84	3,83	3,92	8,42	7,51	7,25	8,31
Trenčín	6,98	5,19	5,73	4,95	3,54	2,45	2,25	2,88	7,12	7,25	7,72	9,13

Zdroj: ŠÚ SR

V rámci Trenčianskeho kraja je najvyššia miera nezamestnanosti v okrese Partizánske so 14% mierou nezamestnanosti. Nasledujú okresy s vyše 12% mierou nezamestnanosti a to Bánovce nad Bebravou, Považská Bystrica a Myjava.

Z tab. 5 vidíme, že zamestnanosť, vyjadrená počtom pracujúcich, má do roku 2008 stúpajúcu tendenciu, od roku 2009 nastáva pokles, ktorý pretrváva až do súčasnosti. Percentuálny podiel počtu Spracujúcich v Trenčianskom kraji na celej SR je viac ako 11%. Ďalej vidíme, že najväčší počet zamestnaných je v priemyselnej výrobe, ku ktorej sa viaže aj najväčší počet už spomínaných zahraničných investorov. Vysoký počet zamestnancov je aj v odvetví veľkoobchodu a maloobchodu, v ktorom ako jedinom je viditeľný nárast počas celého sledovaného obdobia, tzn. aj počas hospodárskej krízy. V danom odvetví nastal aj najvyšší nárast od roku 2000. Výrazne stúpol počas sledovaného obdobia počet zamestnancov aj v oblasti stavebníctva a v oblasti vedeckej a technickej činnosti. Najvýraznejší pokles nastal v oblasti poľnohospodárstva. Najnižší počet zamestnancov je v činnosti v oblasti nehnuteľností. Priemerná mesačná mzda zaznamenáva nárast počas celého analyzovaného obdobia, pričom najvyššie nominálne mzdy sú v sektore finančných služieb, informačných technológií a distribúcie elektrickej energie, plynu a vody.

Tabuľka 5: Celková zamestnanosť v Trenčianskom kraji podľa odvetví v osobách

NACE/rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Poľnohosp., lesníctvo a rybolov	11 950	10 815	10 286	9 423	8 460	8 457	8 393	8 022	8 243	7 915	7527
Priemysel spolu	93 799	95 005	94 872	97 487	96 191	98 565	96 807	101428	91 720	86 773	89878
z toho priemyselná výroba	82008	82 413	83 462	87 063	85 981	88 721	87 566	92 820	83 159	78 640	81699
Stavebníctvo	13893	14 487	15 909	15 873	18 444	19 304	17 579	20 893	20 887	20 487	20971
Veľkoob., maloob., opr. mot. voz.; dopr. a sklad; ubyt. a strav. sl.	46619	50 454	51 439	50 793	53 184	55 819	60 750	61 751	64 013	67 328	68136
Informácie a komunikácia	4317	3 900	3 925	4 129	4 203	4 388	4 348	5 001	5 368	3 879	4339
Finančné a poisťovacie činnosti	2124	1 955	1 903	1 870	1 724	1 966	2 110	2 319	2 364	2 334	2706
Činnosti v oblasti nehnuteľností	1481	1 255	1 327	1 524	1 496	1 437	1 445	1 563	1 417	1 739	2047
Odb., ved. a tech. činnosti; adm. sl.	11079	10 492	10 254	12 840	13 076	12 654	12 372	14 830	15 066	15 733	16455
Verejná správa, vzdel.; zdrav a sociálna pomoc	40378	41 200	42 673	41 492	40 587	40 167	39 962	41 177	41 139	41 288	40697
Umenie, zábava a rekreácia; ostatné činnosti	4483	4 915	4 424	5 237	5 246	4 944	4 810	5 412	5 954	5 862	5720
SPOLU	230123	234478	237012	240668	242611	247701	248576	262396	256171	253338	258476

Zdroj: ŠÚ SR

5 Vplyv PZI na vybrané makroekonomické ukazovatele Trenčianskeho kraja

Na kvantifikáciu sily závislosti medzi priamymi zahraničnými investíciami a HDP, resp. medzi PZI a mierou nezamestnanosti použijeme Pearsonov korelačný koeficient.

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

Korelačný koeficient meria silu štatistickej závislosti medzi dvoma kvantitatívnymi premennými. Nevyjadruje príčinný vzťah dvoch premenných, ale vysvetľuje do akej miery jeden, resp. viac javov (nezávisle premenných veličín) vyvoláva účinok na závisle premennú veličinu. Východiskové údaje pre výpočet sú v tab. 1 a v tab. 3. Nezávisle premennou veličinou je pri našej analýze stav PZI a závisle premennou veličinou bude miera nezamestnanosti a regionálny HDP.

Hodnota korelačného koeficienta sa pohybuje v intervale <-1,1>, pričom

- kladné hodnoty predstavujú priamu úmernosť analyzovaných veličín, čím bližšie k 1, tým je korelácia silnejšia,
- záporné hodnoty predstavujú nepriamu úmernosť analyzovaných veličín, čím bližšie k -1, tým je korelácia silnejšia,
- nula predstavuje nezávislosť skúmaných premenných.

Tabuľka 6: Korelačné koeficienty

	Korelačný koeficient v Trenčianskom kraji
Korelácia PZI a HDP	0,79
Korelácia PZI a miery nezamestnanosti	- 0,91
Korelácia PZI a zamestnanosti	0,75

Zdroj: Vlastné výpočty

Na základe vypočítaných korelačných koeficientov môžeme konštatovať, že na mieru nezamestnanosti výrazne vplýva stav priamych zahraničných investícií. Hodnota korelačného koeficienta v Trenčianskom kraji je -0,91, čo v sociálnych a ekonomických vedách predstavuje vysokú negatívnu koreláciu. Čím bude stav PZI v regióne vyšší, tým je koncentrácia nezamestnanosti nižšia. V rámci celej SR vychádza korelačný koeficient -0,88. Takže PZI patrí medzi determinanty, ktoré vplývajú na pokles nezamestnanosti v regióne a robia región atraktívnejším a konkurencieschopnejším. Súčasne korelácia PZI a zamestnanosti je vysoká a pozitívna, hodnota korelačného koeficienta je 0,75.

Takisto vysoká závislosť bola zistená pri hodnotení vzťahu medzi PZI a HDP. V Trenčianskom kraji je hodnota korelačného koeficienta 0,79, v rámci celej SR dokonca 0,98, čo predstavuje vysokú pozitívnu koreláciu. Čím vyšší bude stav PZI v regióne, tým bude vytvorený vyšší HDP.

6 Záver

PZI predstavujú v súčasnosti jednu z najefektívnejších foriem zvyšovania konkurencieschopnosti vybraného územia, pri ktorej dochádza k prenikaniu zahraničného kapitálu do ekonomiky hostiteľskej krajiny a prostredníctvom presunu a zavádzania nových technológií sa zvyšuje

výrobný potenciál daného regiónu. Prílev priamych zahraničných investícií je indikátorom rastu regionálnej konkurencieschopnosti a životnej úrovne obyvateľstva v danom regióne.

V súčasnosti je potrebné posudzovať zahraničné investície nielen z pohľadu kvantity, ale aj kvality. Nachádzame sa vo fáze stabilizácie existujúcich PZI, ktoré si už vytvorili dostatočné prepojenie na domáci priemysel v podobe dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Ďalší vývoj však nevyhnutne musí smerovať k väčšej odvetvovej a regionálnej diverzifikácii PZI, a to najmä vo vzťahu k ich umiestňovaniu do odvetvi s vyššou pridanou hodnotou. Rastúca výkonnosť slovenskej ekonomiky v uplynulých rokoch priamo súvisí so zvýšeným prílevom priamych zahraničných investícií. S využitím korelačnej analýzy sme zistili, že stav PZI prispieva k rastu HDP a tým aj k hospodárskemu rastu, a prispieva k poklesu nezamestnanosti a k rastu zamestnanosti v krajine aj v Trenčianskom regióne. Priame zahraničné investície sú tiež významným akcelerátorom regionálneho rozvoja, súčasne sú však aj nositeľom vzniku určitých regionálnych rozdielov. Je pravdou že kraje SR s najvyšším podielom PZI sú aj najväčším tvorcom regionálneho HDP a súčasne je v nich najnižšia miera evidovanej nezamestnanosti a najvyššia zamestnanosť.

Ľudské zdroje (veková a vzdelanostná štruktúra obyvateľstva, vzdelávacie zariadenia, miera nezamestnanosti, regionálny a miestny trh práce, priemerné mzdy) sú skutočne považované za najdôležitejší ukazovateľ pri rozhodovaní sa zahraničných investorov. Medzi hlavné dôvody príchodu PZI do Trenčianskeho regiónu patrí najmä existencia kvalifikovanej pracovnej sily v strojárskom a zbrojárskom priemysle, ktorá zostala voľná po zatvorení štátnych podnikov, vybudovanie diaľničného spojenia zo západnou Európou, ako aj geografická blízkosť k Českej republike, čím sa vytvoril zvýšený predpoklad cezhraničných investícií. S cieľom podporiť ekonomický rozvoj v oblastiach s nízkou životnou úrovňou, resp. nízkou zamestnanosťou a vytváranie nových pracovných miest, by sa Slovenská republika mala zamerať predovšetkým na podporu regiónov, do ktorých smerovalo doposiaľ najmenej štátnej pomoci. - využívať regionálne investičné stimuly.

Literatúra

BACULÍKOVÁ, N. *Zahraničné investície v ekonomika Slovenskej republiky a ich vplyv na rozvoj priemyselnej výroby v SR*. In: *Nové trendy v priemyselnej politike Slovenskej republiky*. Trenčín: TnUAD v Trenčíne, 2008. ISBN 978-80-8075-371-9.

BUČEK, M. a kol. *Regionálny rozvoj – novšie teoretické koncepcie*. Bratislava: Ekonóm, 2008. ISBN 978-80-225-3175-7.

DUDÁŠ, T. *Priame zahraničné investície vo svetovom hospodárstve*. Bratislava: Ekonóm, 2006. ISBN 80-225-2139-6.

FALŤAN, Ľ., PAŠIAK, J. *Regionálny rozvoj Slovenskej republiky/ Východiská a súčasný stav*. Bratislava: Sociologický ústav Slovenskej akadémie vied, 2004. ISBN 80-85544-35-0.

HABÁNIK, J., KOIŠOVÁ, E. *Regionálna ekonómia a politika*. Bratislava: Sprint dva, 2011. ISBN 978-80-89393-55-8.

HUSÁR, J. *Strategické plánovanie*. Bratislava: Názov, 2006. ISBN 80-969536-9-9.

IVANOVÁ, E. *Priame zahraničné investície a ekonomický rast v regiónoch SR*. *Sociálno-ekonomická revue*, roč. 11, č. 1, 2013, s. 26-34. ISSN 1336-3727.

MAIER, G., TODTLING, F. *Regionálna a urbanistická ekonomika: Teória lokalizácie a priestorová štruktúra*. Bratislava: Elita, 1997. ISBN 80-8044-044-1.

Národná banka Slovenska. Štatistika platobnej bilancie [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné na: <http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/statistika-platobnej-bilancie>.

PACÁKOVÁ, V. a kol. *Štatistické metódy pre ekonómov*. Bratislava: IURA EDITION, 2009. ISBN 978-80-8078-284-9.

SARIO. Regionálne analýzy [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné na: <http://www.sario.sk/?regionalne-analyzy>.

ŠAKOVÁ, B., ŠÍBL, D. *Svetová ekonomika*. Bratislava: Sprint, 2002. ISBN 978-80-8078-515-4.

Štatistický úrad Slovenskej republiky [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné na: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=20>.

TÁNCOŠOVÁ, J. a kol. *Medzinárodné ekonomické vzťahy*. Bratislava: Ekonóm, 2004. ISBN 80-225-1841-7.

VÝROSTKOVÁ, E. *Regionálna ekonomika a rozvoj*. Bratislava: Iura Edition, 2010. ISBN 978-80-8078-361-7.

Kontakt:

Ing. Jana Sochuláková, Ph.D.
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov
Študentská 3
911 50 Trenčín
Slovenská republika
E-mail: jana.sochulakova@tnuni.sk

Ing. RNDr. Dagmar Petrušová, Ph.D.
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov
Študentská 3
911 50 Trenčín
Slovenská republika
E-mail: dagmar.petrusova@tnuni.sk

PROCESS OWNER AND HIS COMPETENCIES

KOMPETENCE VLASTNÍKA PROCESU

Martin HRABAL, Lukáš TRČKA, David TUČEK

Tomas Bata University in Zlín, Faculty of Management and Economics

Abstract: *While many organizations adapt process orientation, several components must be implemented. Besides of process design and model, performance measurement, continuous improvement or strategic alignment, it is process ownership pillar which must be established. Process owner is a cross-functional role with responsibility for an end-to-end process. Assignment of process owners is real challenge for many reasons. Therefore, the aim of this contribution is to investigate these challenges especially in business process management implementation context and process owner's competencies and knowledge. An overview of process owners 'competence model is presented as well as a case study of companies with BPM program of various maturity.*

Anotace: *Při zavádění procesního přístupu k řízení organizace je nutno implementovat několik nezbytných kroků. Kromě návrhu procesu a modelu, měření výkonnosti, neustálého zlepšování a přizpůsobení strategii je to otázka vlastníka procesu, který musí být stanoven. Vlastník procesu je role napříč organizačními jednotkami podniku nesoucí odpovědnost za proces od jeho začátku po konec. Přiřazení role vlastníka procesu je skutečnou výzvou z mnoha důvodů. Cílem tohoto příspěvku je zkoumat tyto výzvy, zejména v kontextu implementace metodiky procesního řízení, kompetencí a znalostí vlastníků procesů. Součástí příspěvku je nejen modelový přehled kompetencí vlastníků procesů, ale také jsou představeny případové studie společností s BPM přístupem v různé fázi zralosti.*

Keywords: *Business Process Management, process owner, competence model, knowledge workers*

Klíčová slova: *business process management, vlastník procesu, kompetenční model, znalostní pracovníci*

Grant affiliation: IGA/FaME/2014/008

1 General Introduction

Business Process Management (BPM) is an approach, which is not really new but actually combines other process-oriented methodologies, which occurred in history. The strength of the discipline is its versatility, robustness and systematic orientation. BPM is connected to disciplines such as Total Quality Management, Six Sigma or Business Process Reengineering (BPR). According to Davenport¹, BPM is an amalgam of such methodologies. Moreover, today's technologies support process management via process models monitoring them across entire value chains, enabling ongoing change.² Although these disciplines have many elements in common, it is BPM, which can actually drive a potential of process orientation.

Process orientation in general was described by its pioneers Hammer and Champy with Davenport³ in parallel. Processes are in opposition to so-called functional management. Whether in functional management is enterprise organized into functional departments such as sales, research and development, production, finance, human resources etc., BPM is focused on processes creating value to external customer. Activities are not gathered around functions but are put into value-adding chains, i.e. processes.

To implement process approach into an organization, several components of BPM must be adopted. Current research is focused on components such as process modeling and notation, supply chain descriptions in various industries, or performance measurement techniques. However, one component lacks a needed attention of researchers and practitioners. By this component is meant a process owner – managerial role with responsibility for an end-to-end process. Therefore our aim is to investigate the area of process ownership as one of BPM pillars. To accomplish such goal, the literature review, questionnaire survey and several case studies were conducted. In the end, basics of process owner's competencies will be introduced with suggestions to further research.

2 Components of Business Process Management

Business Process Management can be defined as a methodology for evaluation, analysis and improving key organizational processes according customers' needs.⁴ Organizational goals are therefore achieved through the improvement, management and controlling of its processes.⁵ Simply, it is the art and science of how we do things and how can we do them better.⁶

Several authors⁷ deal with BPM implementation. It usually starts with explicit strategy which processes should contribute to. Then process design and modeling phase continue, implementation of processes including inputs, outputs, metrics, roles of responsibility, and process owner.

Hammer and Hershman⁸ describe these BPM components: process design, process performance measures, process ownership, performers and infrastructure, leadership and culture,

¹ JESTON, J., NELIS, J. *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Amsterdam: Elsevier, 2008.

² FINGAR, P., SMITH, H. *Business process management: the third wave*. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2007.

³ HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. Harper Business Essentials pbk. ed. New York: Harper Business Essentials, 2003.

⁴ TUČEK, D., ZÁMEČNÍK, R. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Zvolen: Technická univerzita ve Zvolene, 2007.

⁵ JESTON, J., NELIS, J. *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Amsterdam: Elsevier, 2008.

⁶ LEHMANN, 2012

⁷ TUČEK, D., ZÁMEČNÍK, R. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Zvolen: Technická univerzita ve Zvolene, 2007; ŘEPA, V. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2007.

expertise and governance. Somehow different is view of Tuček and Zámečník⁹ who define components such as process model, continuous process improvement, strategic management, competence management and quality management. Jeston and Nelis¹⁰ suggest as critical leadership, managers experienced in BPM, explicit strategy, process architecture, systematic implementation, change management, people and empowerment, project management, sustainable performance and value realization.

2.1 Process Owner

The process owner (PO) is a managerial role responsible for an end-to-end process across several functional departments. Further, PO develops performance indicators and measurement system.¹¹ Rather than traditional supervising, POs are focused on deployment of activities within a process; they are directly responsible for its sustaining and improvement. Cross-functional character of processes also requires that PO knows an organization where he works in detail as well as its customers and products. Therefore PO can have natural authority among his colleagues. However, POs need support of top management.¹² Several authors also recommend that PO should have senior level position within organization structure.¹³ Unfortunately, we can face unsuccessful PO assignment in many organizations due to mere renaming existing functional managers to POs which goes in hand with conversion of organization structure into a process model.

Several researches deal with topic of POs. E.g. Kohlbacher and Grunewald¹⁴ found out that implementation of both process performance measurement and process ownership outperform organization with implementation of only one of these principles. However, there is little known about what POs do or should do.¹⁵ According to their research, process ownership seems to progress with an organization BPM maturity. Also research of Bandara et al.¹⁶ indicates problems of process ownership. Proper assignment of responsibility and control over a process across organizational units is still an issue.

⁸ Hammer and Hershman, 2013

⁹ Opt. cit.

¹⁰ JESTON, J., NELIS, J. *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Amsterdam: Elsevier, 2008.

HAMMER, M. *Agenda 21: Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press, 2001; KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2001.

¹² HAMMER, M., HERSHMAN, L. W. *Rychleji, levněji, lépe: devět faktorů účinné transformace podnikových procesů*. Praha: Management Press, 2013.

¹³ HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. Harper Business Essentials pbk. ed. New York: Harper Business Essentials, 2003; DAVENPORT, T. H., SHORT, J. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990, Summer. Retrieved from: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-new-industrial-engineering-information-technology-and-business-process-redesign/>.

¹⁴ KOHLBACHER, M., GRUENWALD, S. Process orientation: conceptualization and measurement. *Business Process Management Journal*, vol. 17, no. 2, 2011 pp. 267-283. DOI: 10.1108/14637151111122347. Retrieved from: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14637151111122347>.

¹⁵ REIJERS, H. A., PEETERS, R. L. J. L. Process Owners in the Wild: Findings from a Multi-method Descriptive Study. In: Proceedings of the 1st International Workshop on Empirical Research in Process-Oriented Information Systems. Hammamet, Tunisia, 2010. Retrieved from: http://ceur-ws.org/Vol-603/ER-POIS10_Paper1.pdf.

¹⁶ BANDARA, W. et al. Major Issues in Business Process Management: An Expert Perspective. In: ECIS 2007 - The 15th European Conference on Information Systems. St Gallen, Switzerland, 2007, pp. 1240-1251. Retrieved from: <http://eprints.qut.edu.au/14345/1/14345.pdf>.

2.2 Competencies and competence modeling

The term competency can be defined as “an underlying characteristics of an individual that is casually related to criterion-referenced effective and / or superior performance in a job or situation.”¹⁷ Competencies indicate ways of thinking and behaving and determine performance. These are e.g. motives, traits, self-concept, knowledge or skill. Every of them can be measured on a scale such as intensity, size of impact, complexity or effort amount.¹⁸

Competency can be therefore understood as a capability to discharge a particular position, i.e. a role in a working, personal or social life. Competence level then can be grouped around pillars of social maturity, professional efficiency and practical skills¹⁹.

Management by competencies can be useful especially within human resources management processes. Competence models for job positions with scales for measuring performance can be derived from process models which determine roles of responsibility. According to these roles, competencies can be identified and profiles created. Some competency-based applications offer Spencer and Spencer²⁰ including selection, performance management, succession planning, education and development or rewarding.

In the area of BPM and particularly POs, there is focus on competencies like modeling, simulation, analysis, execution and monitoring of a process. Research is focused on tools, systems and techniques. A shift to ability to process innovation is needed. The former approach can be called exploitative BPW whether the latter Explorative BPM.²¹ Process owners therefore cannot be mere analysts but innovators. Our research also indicates that POs in Czech organization are focused not on process deployment, performance measurement and monitoring but also on design and innovation.

Interesting comparison can be the competency model of business process analyst developed by Sonteya and Seymour²². At the bottom of the pyramid there are fundamental competencies like business analysis, holistic overview and process thinking, client experience thinking, mathematical and statistical competency. On the second level there are interpersonal competencies including facilitation and leadership, business requirement elicitation competency, communication and trustworthiness. The third level is organizational knowledge especially its strategy and how it is linked to departments and functions. The fourth level is represented by process orchestration competency which means driver of BPM, modeling competency, risk and compliance assessment, and process improvement. On the top of the pyramid there is technical competency as service oriented architecture or enterprise resource planning and interface design knowledge.

¹⁷ SPENCER, L. M., SPENCER, S. M. *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley, 1993.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ PORVAZNÍK, J., LADOVÁ, J., RAJOŠOVÁ, V. *Holistic Management: Pillars of Competence in Management*. Bratislava: IRIS, 2008.

²⁰ SPENCER, L. M., SPENCER, S. M. *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley, 1993.

²¹ KOHLBORN, T. et al. Interview with Michael Rosemann on ambidextrous business process management. *Business Process Management Journal*, vol. 20, no. 4, 2014, pp. 634-638. Retrieved from: <http://www.emeraldinsight.com.proxy.k.utb.cz/journals.htm?issn=1463-7154&volume=20&issue=4&articleid=17113592&show=html#sthash.Jsap0Xa8.dpuf>

²² SONTEYA, T., SEYMOUR, L. Towards an Understanding of the Business Process Analyst: An Analysis of Competencies. *Journal of Information Technology Education*. 2012, January, pp. 43-63. Retrieved from: <http://www.jite.org/documents/Vol11/JITEv11p043-063Sontaya1094.pdf>.

3 Results

Research of POs competencies is a combination of quantitative and qualitative methods. A questionnaire survey among Czech organizations implementing BPM was conducted as well as case studies of particular companies and their BPM projects.

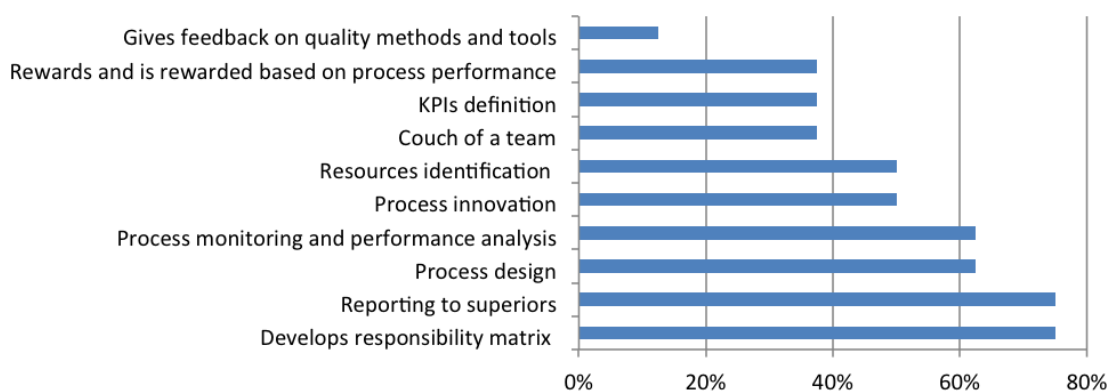
3.1 Pre-research questionnaire survey

First results of questionnaire survey indicate that POs are assigned in most of organizations. Respondents state main responsibilities of POs as follows:

- Develops responsibility matrix
- Reporting to superiors
- Process design
- Process monitoring and performance analysis
- Process innovation
- Resources identification
- Couch of a team
- KPIs definition
- Rewards and is rewarded based on process performance
- Gives feedback on quality methods and tools

In the figure 1 below are results of running questionnaire survey which is being conducted among Czech organizations with various BPM maturity.

Figure 2: Process owner's responsibilities within Czech organisations



Source: own processing

It is obvious that process deployment, design, performance measurement and reporting are the main domains of POs activities.

4 Case studies

Case studies form collection of experiences from BPM implementation projects. They deal with manufacturing and trade companies as well as non-profit organization. Results from case studies are below.

4.1 Case study – industrial company

This case study deals with industrial company based in the region of Olomouc. Its main business is research and development, production and sales of optical and mechanical products. Its history goes back to 1930s and since then the company operates and develops on markets of consumer and industrial applications. The company employs approximately 2200 workers. In its sister organization in United States, work around 120 employees.

The company started the BPM project in 2013. Main goals were to describe organizational processes with single language and methodology, define performance measurement system connecting processes with organizational strategy and finally, to actualize and simplify internal documentation. Until now, there were process descriptions made separately and there were no clear connection with the strategy, software application ARIS were chosen. Using this tool, organizational processes are being mapped now. Current processes are analyzed as-is, often there are new processes to be designed and implemented. A key role is that of process owners who participate on the mapping and are responsible for the design. Subsequently, they should take responsibility for process performance measurement. Therefore, during the process mapping performance indicators are defined.

Because of high complexity, long organizational history with consequences until now, and unclear responsibility for some processes especially in their interfaces, the project encounters several problems. The whole end-to-end process is largely fragmented and still divided by functional departments. An undesirable phenomenon occurs, when the process model considerably copies existing functional organizational structure. Solution could be multi linear process ownership as proposed by Hammer and Hersman²³. But priority must always have a process and its customer not middle management's interests. Therefore, it is needed constantly educate managers in philosophy of BPM paradigm, its benefits and differences from management by functions. Cross-functional cooperation of specialists within a process can ensure a success of the project and improvement of process performance and ownership.

Awareness about BPM methodology among managers is very various in the company. Similarly, the purpose of BPM implementation project and process-oriented software is unclear due to lack of communication. Currently assigned process owners participate in roles set up within a process, its design, deployment, performance measurement including reporting and partially on key performance indicators definition. As was indicated above, it is mainly responsibility for a part of a process not for the whole. As the theory states, the key is an organizational strategy and dedication of top management. Explicit strategic goals and ways to achieve them, definition of BPM implementation project or program, continuous education and communication of this paradigm could help the project in many ways.

4.2 Case study – trading company (automotive)

Several top managers confirmed us that their decision to implement considerable changes during the transition to process management also contributed to the possibility to become more familiar with the project management process in another company. However, it was revealed that a good motivation for cement plant project resided in successful process management in state administration.

²³HAMMER, M., HERSHMAN, L. W. *Rychleji, levněji, lépe: devět faktorů účinné transformace podnikových procesů*. Praha: Management Press, 2013.

One of the reasons, which lead our managers to a decision to use process management principles and their software support, is the use of process control for the preimplementation “settlement” of business processes. A good example where the achieved benefits can be shown is the situation in following company.

Based on the growth of the company in 2005, it was proved that it will be necessary to change the overall approach of company’s management because non-standard subsystems were no longer prepared to support business growth due to the growing number of employees, businesses and customers or market growth internationally.

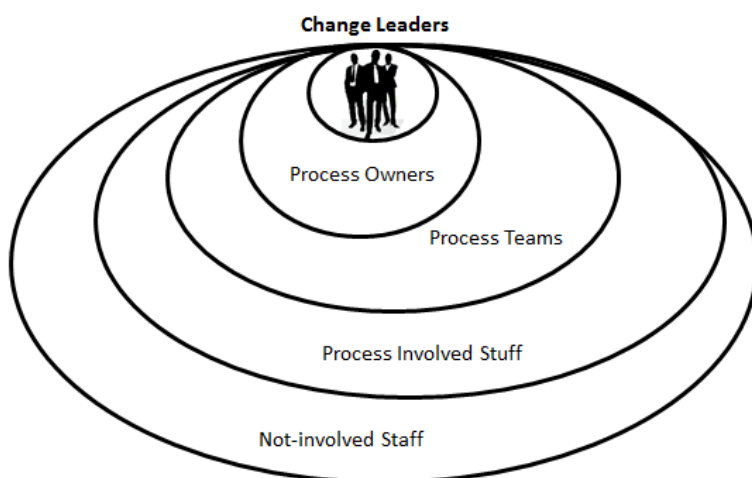
It turned out that with the beginnings of processes and process management, it will be possible to support objectionable control method and simultaneously to create the first important prerequisite for implementation of a new ERP and in the future for the implementation of other necessary applications, e.g. EAI workflow engine (internal name of the application), the application of human resource management (HR), the application for document management (DMS- Document Management System), Payroll or CRM.

Because the role of the human factor was shown as a key factor in all qualitatively evaluated projects (case studies), we consider it necessary to summarize the importance facts that have emerged. By this we complete important conclusions in the critical key indicators of the project implementation of BPR, i.e. managing process (or reengineering) team which takes into account the influence of corporate culture.

Based on the conclusions of a created quantitative investigations (Tuček and Zámečník, 2007), it is shown that the acceptance of a new approach to employees management is the most significant barrier of the similar projects. For the application of process management, it is important to use not only software and organizational tools, but also the work with people and transforming their thinking from functional management to process management. It means to move from the state where a worker was directed primarily by the orders of his/her superior to the state where the main purpose of the work of each worker is to serve the process where he/she is classified according to the process model.

To simplify, we can state that the process orientation requires specific people with specific responsibilities. However this fact must refer to all workers in the company. In connection with the implementation of process management, it is possible to divide workers of the company into several basic categories according to their performed roles in the company (see Fig. 2).

Figure 2: Distribution of workers in the company by their roles in the Project Management



Source: own processing

4.2.1 Leaders of changes

As we have already mentioned in a key success factor B, the projects clearly confirm the importance to implement the project from top to the bottom. It turns out to be important because of the key role of leader (leaders) who will enforce this change. At the beginning of the project the necessity of this change in the company is perceived only by one or two managers (e.g. CEO or IT director) and because of this, the role of enforcing the strategic changes in society is more difficult.

4.2.2 The process owners

As it was already mentioned in the theoretical part, each process must have its owner. From the analysed projects, it was proved that among the authorities of the process owners there belong primarily approving of process description and he/she must be entitled to it:

- to monitor and enforce compliance of the process description
- to require information related to the process
- to propose changes to the process
- to initiate negotiations at the level of managers and directors in order to solve problematic parts of the process

4.2.3 Case study – electricity supplier

Based on the example of this company we get closer to the application of one of the most important components of process control- Process Mapping in the process description and creation of process maps (business process model) to capture the process control system. In other words, the process model captures all essential business objects of a business reality and their links.

4.2.4 Reason for applying elements of process management

The company had to deal with the liberalization of the electricity business. With the arrival of competition not only the demands of external customers are still raising, but also suggestions that are created by the internal growth.

Active management of the company's transformation at the appropriate time was and still is the condition of survival and it can be allowed only by a good knowledge of all internal and external interactions and relationships of business processes.

For a company it is necessary to create a solid business processes based on the need of the market, with clear responsibility for their realization. It must fulfill the main objective, on one hand to fully satisfy the customer and on the other hand to make profit.

The pressure of changes in the external and internal environment eventually led management to raise awareness of the need for procedural perspective on the functioning of PRE, a.s. The first step towards the successful implementation of changes was a substantial analysis of the current state of their processes and relation to the area. Therefore the aim of the project mapping process was to identify processes in PRE company, to plot the process and its course, to describe their properties and to evaluate the processes based on their description. This provided the base which led to decision on further development of the company and on the process change management.

The key role in this project played employee of the company and intellectual capital. Our particular focus is on the specific roles played by the Intellectual capital disclosure. Intellectual capital disclosure comprises three categories: human capital, structural capital and relational capital. Human capital captures the knowledge, professional skills, experience and innovativeness of employees within an organization. Structural capital consists of the structures and processes employees develop and deploy in order to be productive, effective and innovative, whilst relational capital captures the knowledge of market channels, customer and supplier relationships, and governmental or industry networks. This dividing confirms Boujelbene and Affes (2013) too.

4.2.5 Benefits of Process Mapping

The management of a company in the size of PRE is not a simple matter. Clearly drawing of the processes in several detailed levels with registration of key features and especially links enable a comprehensive view of the functioning of society. This interlacing can be used with the advantage to modeling and simulation when assessing the effects of any changes in one part of the company to other parts and changes in one process to another to prevent their “bad connection”. Each process should also have not only its customer but also its owner (administrator) who is responsible for its smooth and high quality implementation and also for its continuous optimization.

4.2.6 Realization of Process Mapping

Process project team consisted of fourteen workers and was composed of representatives from key areas of the company. In the first phase all its members dealt with findings of process by themselves regardless of the current organizational structure.

For each process there was defined its main goal and SWOT analysis was made, too. This means the description of strengths and weaknesses, opportunities for further development of process, but there were also defined its potential threats.

Then a difficult phase of delineation of processes came- connection of events and functions and assigning organisational structures, the most important documents and applications that are used by the activity. When modelling business processes, their further analysis and optimization a following hierarchy was observed. Highest ranked processes are so called process groups, at the next level are the processes and sub-processes, which can be further broken into other activities. At the same time members of the process team investigated the degree of satisfaction of the requirements of internal customers with existing running of the process.

Subsequently, the individual processes were associated with the duration and cost. The aim of the survey which was done afterwards was to find requirements of certain groups of external stakeholders in PRE. The last phase of the project is the evaluation of the processes.

4.2.7 The results of the mapping process and the continuation of the project

In the very first stage of the project there were observed some weaknesses during and mutual relations between processes and communication within the company. The starting point for changes in the following projects will not only be compiled description of processes, but also clearly formulated strategy of the company. One of the first steps that will follow after the completion of phase mapping process will be to evaluate and compare the mapped results with previously formulated visions and goals of the company. In the context of strategic tasks it will be also necessary

to develop standard activities and work practices together with a unified description of functions-professions.

Correctly mapped processes also allow managers to focus on finding a meaningful reduction of activities and activities that provide no value thus they burden the process with unnecessary costs and demands on their time. These steps will lead to the transformation processes with exactly defined priorities.

4.3 Case study – non-profit organization

Last case study deals with non-profit organization based in Brno with branch offices in Blansko, Hodonin, Jihlava, Znojmo and Zdar nad Sazavou in the Czech Republic. Organization was established in 1987, most developing in the 1990s. Offered services are focused on the support for people with disabilities, especially on their personal development. Organization also focuses on public awareness about living with disability leading to acceptance and respect for handicapped people in mentioned regions. In various labor relations operates approx. 120 employees / co-workers / volunteers.

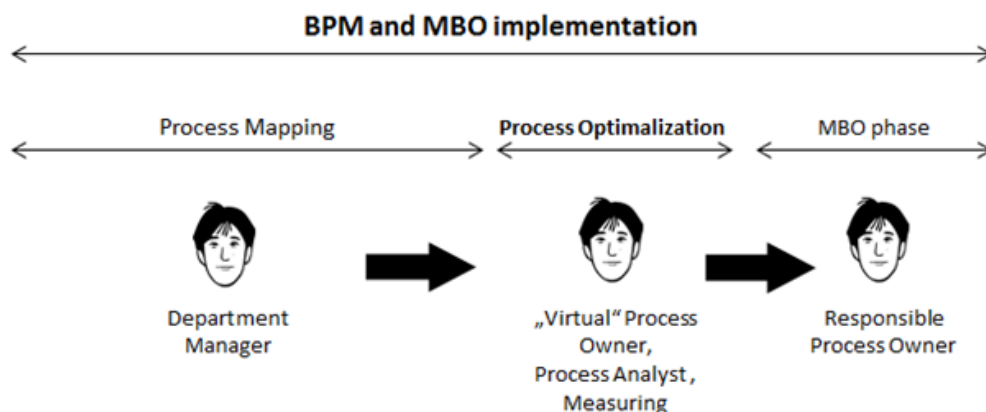
BPM implementation was launched in 2012 and still keeps on process mapping in selected software (ATTIS 4 by ATTN Consulting, Ltd.). Currently are designed all key processes with outputs for external customers followed by mapping the support processes and construction of metrics evaluation processes. The main motivating factor for implementing BPM was the need to share know-how of employees in the process model due to staff's occasional fluctuation. Secondary implementation reasons are:

- More effective quality control, especially in branch offices,
- Increasing the transparency of the organization for its sponsors and partners.

The project goal is to establish a knowledge based organization, to remove all directives and regulations that are nowadays unclear and therefore sometimes inaccurately interpreted or unreflected and to measure the processes outcomes leading to more efficient management and economic transparency for donations, sponsors and partners.

During the BPM implantation is future role of PO changing from middle “department” manager to responsible PO, depending on implementation maturity, see Fig. 3.

Figure 3: Process Owner Life Circle in the Non-profit Organization



Source: own processing

Process of BPM implementation was reduced in 3 phases – Process Mapping, Process Optimization and Management by Objectives Phase. Each phase has specific requirements for POs.

During the process mapping is not possible to name the role PO – the responsible person, often Department Manager, is just leading daily operative of its department with no context to other activities operated elsewhere in the organization. It was hard challenge to change the paradigms from functional to process based. People were afraid of losing their own know-how, they did not see the benefits of future BPM model.

The second phase was different for the growing interest. Middle managers started to understand BPM logic, so we called them “Virtual” process owner. Their competencies and responsibilities were limited on process analyzing and measuring. During this phase were identified the true PO with all required personal skills and knowledge.

In the last phase defined as Management by Objectives will be processes managed by responsible POs who know the end-to-end process perspective.

5 Discussion

Although there is some theoretical background in process ownership component of BPM, authors agree that there is still gap between what should POs do and what they actually do. Based on our experiences with BPM projects summarized in case studies we can assume that BPM implementation can often fail at this point. According to running survey, POs in Czech organizations are responsible for activities like process design, deployment, and performance measurement and reporting. However, such activities are mainly conducted only within a sub-process. Such fragmentation is in contrast to BPM methodology and remains one of the main obstacles to successful BPM implementation.

6 Conclusion

Submitted paper deals with process owner competency model. The requirements for PO role are similar in commercial as well as non-profit sector. Due to analysis of data gathered in the research, that was supported by Internal Grant Agency, we can present that management in the non-profit sector is more benevolent to the level and type of education and also to previous work experience of the candidate for the role of PO. Non-profit sector does not expect work experience at some of similarly oriented organizations, as it is an advantage for commercial entities. Lower claims can be traced in relation to PC literacy candidate as well. On the other hand precedence in the non-profit sector considered earlier experience in home organization supplemented by analytic and systemic thinking. For deeper insight to the POs responsibilities and consequently, competence model development, further research should be conducted.

Bibliography

ALI BOUJELBENE, M., AFFES, H. The impact of intellectual capital disclosure on cost of equity capital: A case of French firms. *Journal of Economics, Finance & Administrative Science*, vol. 18, No. 34, 2013, pp. 45-53.

BANDARA, W. et al. *Major Issues in Business Process Management: An Expert Perspective*. In: ECIS 2007 - The 15th European Conference on Information Systems. St Gallen, Switzerland, 2007, pp. 1240-1251. Retrieved from: <http://eprints.qut.edu.au/14345/1/14345.pdf>.

DAVENPORT, T. H., SHORT, J. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990, Summer. Retrieved from: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-new-industrial-engineering-information-technology-and-business-process-redesign/>.

FINGAR, P., SMITH, H. *Business process management: the third wave*. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2007.

HAMMER, M. Reengineerign Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, 1990, July-August, pp. 104-112. Retrieved from: http://www.itu.dk/courses/MIFM/F2012/resources/hammer_dont_automate_obliterate.pdf.

HAMMER, M. *Agenda 21: Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press, 2001.

HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. Harper Business Essentials pbk. ed. New York: Harper Business Essentials, 2003.

HAMMER, M., HERSHMAN, L. W. *Rychleji, levněji, lépe: devět faktorů účinné transformace podnikových procesů*. Praha: Management Press, 2013.

JESTON, J., NELIS, J. *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Amsterdam: Elsevier, 2008.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2001.

KOHLBACHER, M., GRUENWALD, S. Process orientation: conceptualization and measurement. *Business Process Management Journal*, vol. 17, no. 2, 2011 pp. 267-283. DOI: 10.1108/14637151111122347. Retrieved from: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14637151111122347>.

KOHLBORN, T. et al. Interview with Michael Rosemann on ambidextrous business process management. *Business Process Management Journal*, vol. 20, no. 4, 2014, pp. 634-638. Retrieved from: <http://www.emeraldinsight.com.proxy.k.utb.cz/journals.htm?issn=1463-7154&volume=20&issue=4&articleid=17113592&show=html#sthash.Jsap0Xa8.dpuf>.

LEHMANN, C. F. *Strategy and business process management: techniques for improving execution, adaptability, and consistency*. Boca Raton: CRC Press, 2012.

PORVAZNÍK, J., LADOVÁ, J., RAJOŠOVÁ, V. *Holistic Management: Pillars of Competence in Management*. Bratislava: IRIS, 2008.

REIJERS, H. A., PEETERS, R. L. J. L. *Process Owners in the Wild: Findings from a Multi-method Descriptive Study*. In: Proceedings of the 1st International Workshop on Empirical Research in

Process-Oriented Information Systems. Hammamet, Tunisia, 2010. Retrieved from: http://ceur-ws.org/Vol-603/ER-POIS10_Paper1.pdf.

ŘEPA, V. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2007.

SONTEYA, T., SEYMOUR, L. Towards an Understanding of the Business Process Analyst: An Analysis of Competencies. *Journal of Information Technology Education*. 2012, January, pp. 43-63. Retrieved from: <http://www.jite.org/documents/Vol11/JITEv11p043-063Sontaya1094.pdf>.

SPENCER, L. M., SPENCER, S. M. *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley, 1993.

ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007.

TUČEK, D., ZÁMEČNÍK, R. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Zvolen: Technická univerzita ve Zvolene, 2007.

Contact:

Ing. Martin Hrabal
Tomas Bata University in Zlín
Faculty of Management and Economics
Nám. T. G. Masaryka 5555
760 01 Zlín
Czech Republic
hrabal@fame.utb.cz

Ing. Lukáš Trčka
Tomas Bata University in Zlín
Faculty of Management and Economics
Nám. T. G. Masaryka 5555
760 01 Zlín
Czech Republic
<http://www.utb.cz/>

Doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
Tomas Bata University in Zlín
Faculty of Management and Economics
Nám. T. G. Masaryka 5555
760 01 Zlín
Czech Republic
<http://www.utb.cz/>

Brief information about the authors:

Martin Hrabal and Lukas Trcka are doctoral students at the department of Industrial engineering and information systems / Department of Enterprise Economics, Faculty of Management and Economics at Tomas Bata University in Zlín. Both are interested in business processes. David Tuček is vice-rector at TBU, his research area is focused on BPM.

Martin Hrabal a Lukáš Trčka jsou studenty doktorského studia na Ústavu průmyslového inženýrství a informačních systémů a Ústavu podnikové ekonomiky na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V rámci studia se specializují na oblast firemních procesů. David Tuček působí jako prorektor pro sociální záležitosti na Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a v rámci vědecké činnosti se zaměřuje na oblast procesního řízení.

PSYCHOLOGICAL PREDICTORS OF EMPLOYEE HAPPINESS

PSYCHOLOGICKÉ PREDIKTORY SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Radoslaw B. WALCZAK

Opole University, Institute of Psychology

Abstract: *The paper shows a joint effect of Core Self-Evaluation¹, Person-Organisation fit² and Basic Psychological Needs³ fulfilment on worker satisfaction, of people of hedonist and eudaemonist life philosophy. The study was conducted on a sample of n=1021 polish workers of various companies, who filled an online survey. A path model shows the varying influence of different variables on perceived employee satisfaction.*

Anotace: *Článek poukazuje na vliv hloubkového sebehodnocení, výběru zaměstnání a naplnění základních psychologických potřeb na spokojenost zaměstnanců, a to především v případě vyznavačů hedonistického či eudaimonistického životního stylu. Za účelem tohoto výzkumu bylo realizováno dotazníkové šetření na vzorku 1 021 polských pracovníků různých firem. Prostřednictvím path analýzy pak byla prokázána rozdílná míra vlivu daných proměnných na spokojenost pracovníků.*

Keywords: *job satisfaction, happiness, core self-evaluations*

Klíčová slova: *spokojenost v práci, pocit štěstí, hloubkové sebehodnocení*

¹ JUDGE, T. A., EREZ, A., BONO, J. E., THORESEN, C. J. The Core Self-Evaluations Scale: Development of a Measure. *Personnel Psychology*, vol. 56, no. 2, 2003, pp. 303-331. ISSN 00315826.

² SAKS, A. M., ASHFORTH, B. E. A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, vol. 50, no. 2, 1997, pp. 395-426.

³ DECI, E. L., RYAN, R. M. The „What" and „Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, vol. 11, no. 4, 2000, pp. 227. ISSN 1047840X.

1 Introduction

A key component of any applied social science is the person's welfare. In the context of market knowledge this issue translates to the happiness of workers. The basic premise is that happy workers are also effective workers¹; ². As all managers should care about the performance of their employees, the knowledge of the roots of their satisfaction seems to be valuable.

Before going into theories of job satisfaction, we should ponder on the topic of satisfaction itself. Dating back to Ancient Greek Philosophy, there are two kinds of happiness: Aristotelian *eudaimonia* and Cyrenaic *hedonism*. Broadly conceptualised, *eudaimonia* is about happiness by the means of reaching ambitious goals, even if it means pain and hard labour. *Hedonism*, on the other hand, accents the need for avoidance of unpleasant things and the search for pleasures, so as the balance of pain and pleasure remains positive. Both of those life philosophies are present in contemporary populations. Recent representative study of Poles shows that approximately 41% of adults can be treated as declared eudaimonist, while approximately 21% are overwhelmingly hedonist³.

A strong debate within organizational psychology concerns the paths towards employee happiness. At least two, equally valid sources of work satisfaction, can be distinguished. The first, which could be termed external, is best explained by Herzberg's⁴ dual factor model. He proposed that there are two groups of factors, leading to worker satisfaction. The first group, called the *hygiene* factors, includes such issues as work conditions, salary, employee relations and the company policy. Although the sole presence of those factors cannot directly cause happiness, problems with them can actually cause dissatisfaction. The second group suggested by Herzberg, called *motivators*, can cause satisfaction, provided the first group factors is at acceptable level. The second group factors - motivators - include: challenges at work, responsibility for one's actions and recognition. As both types of Herzberg's factors concern the work environment improvement, all the theories following within this line of reasoning are called *work enrichment* theories. Up to this day, the most prominent theory concerning enrichment is the Hackman and Oldham's⁵; ⁶ job (re)design theory. On the basis of Herzberg proposal, they suggested that a workplace should be reshaped to include more autonomy and feedback, to require the use of more variety of employee's skills. The employees should also be able to identify the outcomes of their work and should believe they work/tasks are important. Those basic factors are showed to be crucial for employee happiness, and in consequence, to improve their performance.

As a contrast to the environmental type of theories, a group focusing on internal sources of happiness can be distinguished. This second group of theories addresses one of the biggest weaknesses of the external theories – the lack of space for individual differences. If, as aforementioned external theories go, everybody would have the same set of rules for judging their work environment, then all the employees of the given company (or at least of the given supervisor) would be equally happy. This is clearly not the case, as different people may find the same job

¹ TARIS, T. W., SCHREURS, P. J. G. Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, vol. 23, no. 2, 2009, pp. 120-136. ISSN 02678373 [online]. Available at: doi:10.1080/02678370903072555.

² JUDGE, T. A., THORESEN, C. J., BONO, J. E., PATTON, G. K. The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, vol. 127, no. 3, 2001, pp. 376-407. ISSN 0033-2909 [online]. cit. 2014-07-24. Available at: doi:10.1037/0033-2909.127.3.376.

³ CZAPIŃSKI, J. Indywidualna jakość i styl życia. *Contemporary Economics*, vol. 7, no. 4, 2013, pp. 172. ISSN 1897-9254 [online]. cit. 2014-07-24. Available at: doi:10.5709/ce.1897-9254.107.

⁴ HERZBERG, F. *Work and the nature of man*. B.m: World Pub. Co., 1966.

⁵ HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. *Work redesign*. Salem, Or: Adison-Wesley Publishing Company, 1980.

⁶ OLDHAM, G. R., HACKMAN, J. R. Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, no. 2-3, 2010, pp. 463-479. ISSN 08943796, 10991379 [online]. Available at: doi:10.1002/job.678.

appealing or unsatisfactory. This indicates that there may be individual differences in job satisfaction perception. The list of possible reasons for the differing reception of similar working conditions could be long, which makes it challenge to study. This is also why scientist search for overarching factors, possibly determining Job Satisfaction. One of such promising factors may be the Core Self Evaluations (CSE)⁷. This is a basic individual difference variable, consisting of a generalized self-efficacy, non-neuroticism, self-esteem and internal locus of control. Author and protagonist of this theory - Timothy Judge suggest, that people perceiving themselves and their actions in a positive light, should be able to benefit more from each work environment. Recent studies seem to confirm the role of CSE in shaping job satisfaction^{8; 9; 10}.

This broadly defined problem space led to the design of the current study. The main hypothesis was that both individual differences and environmental variables should have a significant impact on employee satisfaction perception. As previously studies have shown¹¹, the extent to which a person needs are satisfied at work, should have a direct effect on his or her organisational fit, which should in turn relate to his or her job satisfaction. The perception of both of those variables (person-organisation fit and needs satisfied at work) are also influenced by individual differences such as Core Self evaluations^{12; 13}. On top of that, the governing happiness philosophy (Eudaimonism, as opposed to Hedonism) should determine the degree of core self-evaluations. The people of stronger Eudaimonic orientation should also have stronger, more clear self-image¹⁴, which in turn should influence their job satisfaction¹⁵.

2 Method

A sample of N=1021 working adults were invited to participate in the study. Participants were recruited form the social network of the author and by students for additional course credit. All the participants filled an anonymous online questionnaire composed of tools measuring various

⁷ JUDGE, T. A., LOCKE, E. A., DURHAM, C. C., KLUGER, A. N. Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, no. 1, 1998, pp. 17-34. ISSN 00219010.

⁸ SRIVASTAVA, A., LOCKE, E. A., JUDGE, T. A., ADAMS, J. W. Core self-evaluations as causes of satisfaction: The mediating role of seeking task complexity. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 77, no. 2, 2010, pp. 255-265. ISSN 00018791 [online]. cit. 2013-11-28. Available at: doi:10.1016/j.jvb.2010.04.008.

⁹ WU, C. H., GRIFFIN, M. A. Longitudinal relationships between core self-evaluations and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, vol. 97, no. 2, 2012, pp. 331-342. ISSN 1939-1854, 0021-9010 [online]. cit. 2014-01-02. Available at: doi:10.1037/a0025673.

¹⁰ FERRIS, D. L., JOHNSON, R. E., ROSEN, C. C., DJURDJEVIC, E., CHANG, C. H., TAN, J. A. When is success not satisfying? Integrating regulatory focus and approach/avoidance motivation theories to explain the relation between core self-evaluation and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, vol. 98, no. 2, 2013, pp. 342-353. ISSN 1939-1854, 0021-9010 [online]. cit. 2014-01-02. Available at: doi:10.1037/a0029776.

¹¹ GREGURAS, G. J., DIEFENDORFF, J. M. Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no. 2, 2009, pp. 465-477. ISSN 0021-9010 [online]. cit. 2014-02-04. Available at: doi:10.1037/a0014068.

¹² JUDGE, T. A., BONO, J. E., EREZ, A., LOCKE, E. A. Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment. *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no. 2, 2005, pp. 257-268. ISSN 1939-1854, 0021-9010 [online]. cit. 2014-02-14. Available at: doi:10.1037/0021-9010.90.2.257.

¹³ PARK, H. I., MONNOT, M. J., JACOB, A. C., WAGNER, S. H. Moderators of the relationship between person-job fit and subjective well-being among Asian employees. *International Journal of Stress Management*, vol. 18, no. 1, 2011, pp. 67-87. ISSN 1072-5245 [online]. cit. 2014-02-04. Available at: doi:10.1037/a0021854.

¹⁴ CAMPBELL, J. D. Self-esteem and clarity of the self-concept. *Journal of personality and social psychology*, vol. 59, no. 3, 1990, pp. 538.

¹⁵ MCINTYRE, K. P., MATTINGLY, B. A., LEWANDOWSKI, G. W., SIMPSON, A. Workplace Self-Expansion: Implications for Job Satisfaction, Commitment, Self-Concept Clarity, and Self-Esteem Among the Employed and Unemployed. *Basic & Applied Social Psychology*, vol. 36, no. 1, 2014, pp. 56-69. ISSN 01973533 [online]. Available at: doi:10.1080/01973533.2013.856788.

aspects of their jobs. Respondents were employed at a wide range of companies, large and small, both in private and public sector. The sample consisted of 564 women (55%). The majority of respondents (63%) had higher education. The age of respondents ranged from 18 to 74 years ($M = 30.3$, $Sd = 9.6$), and the average length of employment was $M = 8.2$ years ($Sd = 9.5$). Average length of tenure in the current organization was $M = 4.9$; $Sd = 6.8$ years. Respondents declared a weekly work time of around 40 hours ($M = 39.6$, $Sd = 13.8$).

The tools used in the study included the measure of Core Self-Evaluations¹⁶, Basic Psychological Needs at Work scale¹⁷, a measure of person-organisation fit¹⁸, two simple one-item questions for governing happiness philosophy¹⁹, and a short, 4 item measure of the dependent variable - Brief Job Satisfaction Scale²⁰. All tools were in Polish adaptation by the author.

3 Results

To verify the relationships between the variables, a path model was designed and tested (with the help of Amos v21 Software). Table 1 shows the correlations between the variables in the final model.

Table 1: Descriptive statistics and correlations between variables in the model

	Mean	Sd	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Eudaimonism (1-5 Scale)	3.76	1.29	1	0.05	0.10*	0.06	0.11*	0.06	0.00
2. Basic Psychological Needs (Autonomy)	23.18	5.23	0.05	1	0.71*	0.59*	0.53*	0.60*	0.29*
3. Basic Psychological Needs (Competence)	22.04	3.88	0.10*	0.71*	1	0.61*	0.62*	0.62*	0.26*
4. Basic Psychological Needs (Relatedness)	29.69	5.28	0.06	0.59*	0.61*	1	0.40*	0.44*	0.21*
5. Core Self Evaluations	40.97	6.95	0.11*	0.53*	0.62*	0.40*	1	0.40*	0.16*
6. Person-Organisation Fit	12.57	3.72	0.06	0.60*	0.62*	0.44*	0.40*	1	0.29*
7. Job Satisfacion (BJSS)	16.52	5.00	0.00	0.29*	0.26*	0.21*	0.16*	0.29*	1

Note: correlations marked with * are statistically significant ($p < 0.01$)

Due to large sample, many correlations are significant at the $p < 0.01$ level. Especially, the correlations between different Basic Psychological Needs are high. This result led to assumption of a single underlying unobserved variable in the model – one for all the needs satisfied at work. This assumption is both theoretically feasible and allows for more clarity in the model. After this adjustment, model is as follows:

¹⁶ JUDGE, T. A., EREZ, A., BONO, J. E., THORESEN, C. J. The Core Self-Evaluations Scale: Development of a Measure. *Personnel Psychology*, vol. 56, no. 2, 2003, pp. 303-331. ISSN 00315826.

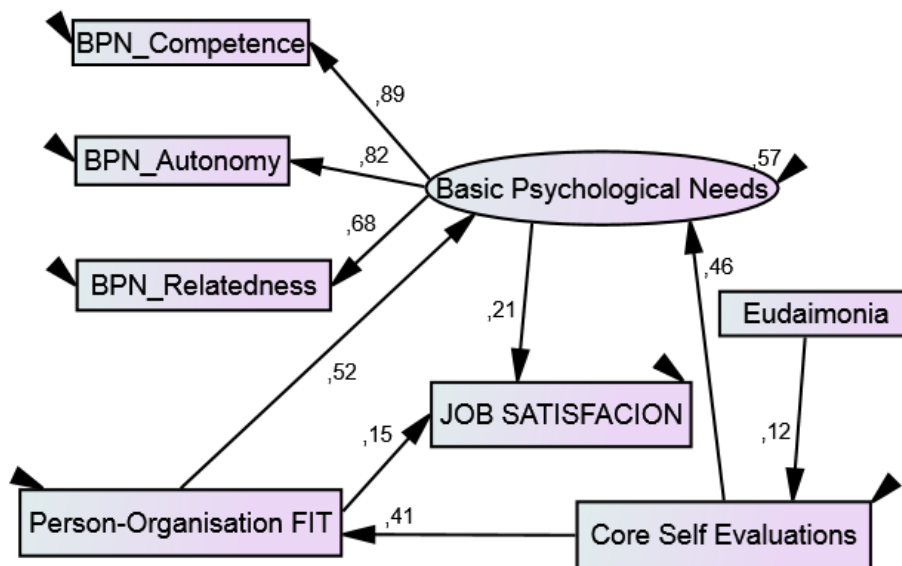
¹⁷ ILARDI, B. C., LEONE, D., KASSER, T., RYAN, R. M. Employee and Supervisor Ratings of Motivation: Main Effects and Discrepancies Associated with Job Satisfaction and Adjustment in a Factory Setting. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 23, no. 21, 1993, pp. 1789-1805. ISSN 0021-9029, 1559-1816 [online]. cit. 2013-11-28. Available at: doi:10.1111/j.1559-1816.1993.tb01066.x.

¹⁸ SAKS, A. M., ASHFORTH, B. E. A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, vol. 50, no. 2, 1997, pp. 395-426.

¹⁹ CZAPIŃSKI, J. Indywidualna jakość i styl życia. *Contemporary Economics*, vol. 7, no. 4, 2013, pp. 172. ISSN 1897-9254 [online]. cit. 2014-07-24. Available at: doi:10.5709/ce.1897-9254.107.

²⁰ JUDGE, T. A., LOCKE, E. A., DURHAM, C. C., KLUGER, A. N. Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, no. 1, 1998, pp. 17-34. ISSN 00219010.

Figure 1: Path model of the hypothesised relationship of the data



Note: arrows without shaft indicate error term

The differences between the presented model and the one assumed (besides grouping Basic Psychological Needs under one unobserved variable) include the deletion of non-significant relations:

- Between Core Self-Evaluations and Job Satisfactions. It appears that this relation is fully mediated by both Person-Organisation Fit and Basic Psychological Needs.
- Between Hedonism and Core Self-Evaluations. It appears that the degree of hedonism does not impact the CSE as eudaimonia does.

The parameters of the final model are as follows:

$$\chi^2(12)=49.1 \text{ (ns); GFI}=0.986; \text{AGFI}=0.968; \text{TLI}=0.974; \text{CFI}=0.985; \text{RMSEA}=0.055 \text{ (0.040-0.072)}$$

This results suggest a fairly fitted model²¹.

4 Discussion

The proposed model suggests that employee happiness is determined by both the perceived organisational fit and the basic psychological needs fulfilled at work. Both those factors are influenced by core self-evaluations, which in turn is shaped by the eudaemonist life philosophy (and not by the hedonist life philosophy). Those observations, if confirmed by subsequent studies, lead to some interesting conclusions. Starting from the bottom up, employees who believe in an *eudemonia* happiness, have greater chances of having higher Core Self-Evaluations. Some Studies suggest CSE is not permanent, but may actually grow in time²². This would led to the conclusion, that having personnel, believing in happiness through reaching ambitious goals, could actually make the process of their CSE growth easier. As CSE influences both the person-organisation fit perception, and the

²¹ HU, L., BENTLER, P. M. Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, vol. 3, no. 4, 1998, pp. 424-453. ISSN 1082-989X [online]. cit. 2014-03-12. Available at: doi:10.1037/1082-989X.3.4.424.

²² WU, C. H., GRIFFIN, M. A. Longitudinal relationships between core self-evaluations and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, vol. 97, no. 2, 2012, pp. 331-342. ISSN 1939-1854, 0021-9010 [online]. cit. 2014-01-02. Available at: doi:10.1037/a0025673.

fulfilment of employees needs within the company, it may be worthwhile to have employees with high Core Self-Evaluations. Despite the fact that the relation between CSE and employee happiness is likely not direct, people of high CSE will probably still be those more satisfied with their jobs, and thus also probably more productive. Such a workforce is definitely worth striving for.

Bibliography

CAMPBELL, J. D. Self-esteem and clarity of the self-concept. *Journal of personality and social psychology*, vol. 59, no. 3, 1990, pp. 538.

CZAPIŃSKI, J. Indywidualna jakość i styl życia. *Contemporary Economics*, vol. 7, no. 4, 2013, pp. 172. ISSN 1897-9254 [online]. cit. 2014-07-24. Available at: doi:10.5709/ce.1897-9254.107.

DECI, E. L., RYAN, R. M. The „What" and „Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, vol. 11, no. 4, 2000, pp. 227. ISSN 1047840X.

FERRIS, D. L., JOHNSON, R. E., ROSEN, C. C., DJURDJEVIC, E., CHANG, C. H., TAN, J. A. When is success not satisfying? Integrating regulatory focus and approach/avoidance motivation theories to explain the relation between core self-evaluation and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, vol. 98, no. 2, 2013, pp. 342-353. ISSN 1939-1854, 0021-9010 [online]. cit. 2014- 01-02. Available at: doi:10.1037/a0029776.

GREGURAS, G. J., DIEFENDORFF, J. M. Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no. 2, 2009, pp. 465-477. ISSN 0021-9010 [online]. cit. 2014-02-04. Available at: doi:10.1037/a0014068.

HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. *Work redesign*. Salem, Or: Adison-Wesley Publishing Company, 1980.

HERZBERG, F. *Work and the nature of man*. B.m: World Pub. Co., 1966.

HU, L., BENTLER, P. M. Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, vol. 3, no. 4, 1998, pp. 424-453. ISSN 1082-989X [online]. cit. 2014-03-12. Available at: doi:10.1037/1082-989X.3.4.424.

ILARDI, B. C., LEONE, D., KASSER, T., RYAN, R. M. Employee and Supervisor Ratings of Motivation: Main Effects and Discrepancies Associated with Job Satisfaction and Adjustment in a Factory Setting. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 23, no. 21, 1993, pp. 1789-1805. ISSN 0021-9029, 1559-1816 [online]. cit. 2013-11-28. Available at: doi:10.1111/j.1559-1816.1993.tb01066.x.

JUDGE, T. A., BONO, J. E., EREZ, A., LOCKE, E. A. Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment. *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no. 2, 2005, pp. 257-268. ISSN 1939-1854, 0021-9010 [online]. cit. 2014-02-14. Available at: doi:10.1037/0021-9010.90.2.257.

JUDGE, T. A., EREZ, A., BONO, J. E., THORESEN, C. J. The Core Self-Evaluations Scale: Development of a Measure. *Personnel Psychology*, vol. 56, no. 2, 2003, pp. 303-331. ISSN 00315826.

JUDGE, T. A., LOCKE, E. A., DURHAM, C. C., KLUGER, A. N. Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, no. 1, 1998, pp. 17-34. ISSN 00219010.

JUDGE, T. A., THORESEN, C. J., BONO, J. E., PATTON, G. K. The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, vol. 127, no. 3, 2001, pp. 376-407. ISSN 0033-2909 [online]. cit. 2014-07-24. Available at: doi:10.1037/0033-2909.127.3.376.

MCINTYRE, K. P., MATTINGLY, B. A., LEWANDOWSKI, G. W., SIMPSON, A. Workplace Self-Expansion: Implications for Job Satisfaction, Commitment, Self-Concept Clarity, and Self-Esteem Among the Employed and Unemployed. *Basic & Applied Social Psychology*, vol. 36, no. 1, 2014, pp. 56-69. ISSN 01973533 [online]. Available at: doi:10.1080/01973533.2013.856788.

OLDHAM, G. R., HACKMAN, J. R. Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, no. 2-3, 2010, pp. 463-479. ISSN 08943796, 10991379 [online]. Available at: doi:10.1002/job.678.

PARK, H. I., MONNOT, M. J., JACOB, A. C., WAGNER, S. H. Moderators of the relationship between person-job fit and subjective well-being among Asian employees. *International Journal of Stress Management*, vol. 18, no. 1, 2011, pp. 67-87. ISSN 1072-5245 [online]. cit. 2014-02-04. Available at: doi:10.1037/a0021854.

SAKS, A. M., ASHFORTH, B. E. A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, vol. 50, no. 2, 1997, pp. 395-426.

SRIVASTAVA, A., LOCKE, E. A., JUDGE, T. A., ADAMS, J. W. Core self-evaluations as causes of satisfaction: The mediating role of seeking task complexity. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 77, no. 2, 2010, pp. 255-265. ISSN 00018791 [online]. cit. 2013-11-28. Available at: doi:10.1016/j.jvb.2010.04.008.

TARIS, T. W., SCHREURS, P. J. G. Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, vol. 23, no. 2, 2009, pp. 120-136. ISSN 02678373 [online]. Available at: doi:10.1080/02678370903072555.

WU, C. H., GRIFFIN, M. A. Longitudinal relationships between core self-evaluations and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, vol. 97, no. 2, 2012, pp. 331-342. ISSN 1939-1854, 0021-9010 [online]. cit. 2014-01-02. Available at: doi:10.1037/a0025673.

Contact:

Dr. Radoslaw B. Walczak, Ph.D.
Opole University
Pl. Staszica 1
45 052 Opole
Poland
E-mail: rwalczak@uni.opole.pl

Brief information about the author:

Radoslaw B. Walczak is an assistant professor in the Opole University's Institute of Psychology. His research focuses on organisational psychology, consumer behaviour and impression formation. Besides Academia he is a consultant for CEE consumer research projects.

Radoslaw B. Walczak působí jako docent na Institutu psychologie Univerzity v Opoli. V rámci vědecké činnosti se specializuje na oblast psychologie práce, spotřebitelské chování či fenomén tvorby dojmu na zákazníka. Kromě akademického působení je rovněž konzultantem projektů orientovaných na průzkum poptávky ve střední a východní Evropě.

REFORMING LABOUR MARKET IN SPAIN

REFORMA ŠPANĚLSKÉHO TRHU PRÁCE

Roman KLIMKO

University of Economics in Bratislava, Faculty of National Economy

Abstract: *The aim of the paper is to analyse the labour market reforms in Spain since the onset of the crisis. This concerns in particular the 2010 and 2012 reforms. It focuses on the direction of reforms and their effects on the development of labour market indicators. It concludes that the element of uncertainty in labour relations on the part of employees is strengthened, as a direct result of the 2012 reform. And, finally, it evaluates reforms and highlights the need to introduce the new structural reforms.*

Anotace: *Studie má za cíl analyzovat reformy španělského trhu práce, které byly provedené od doby propuknutí ekonomické krize. Jedná se zejména o reformy z roku 2010 a 2012. Analýza se zaměřuje na směřování reforem a jejich vliv na vývoj indikátorů trhu práce. Analýza dokládá, že v pracovních vztazích je na straně zaměstnanců posílena nejistota, a to jako přímý důsledek reformy z roku 2012. Studie reformy rovněž hodnotí a zdůrazňuje potřebu přijetí nových strukturálních reforem.*

Keywords: *reforms, labour market, labour relations, Spain*

Klíčová slova: *reformy, trh práce, pracovní vztahy, Španělsko*

Grant affiliation: The paper is the outcome of project IGP I-14-105-00 “Increasing employment in the context of Europe 2020” (Zvyšovanie zamestnanosti v kontexte stratégie Európa 2020).

1 Introduction

Over the last decades the Spanish labour market showed clear signs of its malfunction. Unemployment rate was one of the highest among all EU Member States, but it also experienced extraordinary fluctuations. While in 1978 unemployment rate in Spain was approximately 5 %, in 1985 peaked above 17 %, then its value fell back to 13% in 1990, and in the coming years rose dramatically to more than 19% in 1994. During the long period of economic growth between 1995 and 2006, it decreased gradually to 8% in 2007. Due to the massive impact of the economic crisis on employment, unemployment rate reached the level of 21.7 % in 2011 (followed by Greece with 17.7 % and Latvia with 16.2 %), it was the highest value across the EU (EU average was 9.7 %). These wide fluctuations in the development of the unemployment rate were partly due to the extremely high incidence of temporary contracts because they are usually associated with low-wage jobs, which are easily created in times of expansion and rapidly cancelled during the recession¹.

Bentolila and Jimeno² provide an explanation of the main factors that were behind the unusual fluctuations in the unemployment rate in Spain between 1976 and 2001. Their interpretation is based on the interaction between macroeconomic shocks and a set of exceptional unemployment supporting institutions. In particular, the employment protection legislation (EPL), unemployment benefits and a system of collective bargaining. In the period between 2001 and 2007, there were two key factors that promote employment growth in Spain. The first factor consisted of significant credit expansion caused by joining the European Monetary Union (EMU) and, more generally, release conditions of access to credit. The second factor was very large inflow of immigrants, which was supported by the increasing specialization of the Spanish economy in industries with low added value and high intensive labour such as construction, tourism, personal services. It was the result of investment expansion and it significantly changed the demographic structure of the Spanish population. If economic growth is stimulated by the above drivers, it is unsustainable in the long term. For these reasons it is not possible to interpret the relatively low unemployment rate between 2001 and 2007 as a sign of a sustained reduction in structural unemployment³.

Since 2007, the world economy has undergone a phase of a considerable instability. This period was characterized by consecutive shocks, adverse effects operating between financial and productive sectors, the rapid deterioration of the fiscal position in many countries, difficulties in job creation and a worsening debt crisis in the euro area. These factors cause that the gradual pace of recovery is slower than expected and it significantly increases uncertainty about future developments, particularly in Europe⁴.

The economic crisis was unique due to its intensity, scope, complexity and intensity as well because of difficulties to overcome it. Spain had seen remarkable economic growth in the previous period, however, now stands out a strong decline in employment and uncertain prospects for the future. GDP in Spain began to decline in the third quarter of 2008 and continued to decline throughout the rest of the year and through all of 2009 that means cumulative decline of about 5 percentage points (pp). From the first quarter of 2010, GDP started to grow again, but till the third quarter of 2011, the cumulative growth was only about 1 pp.

¹ BENTOLILA et al. 2012. The New Labour Market Reform In Spain: Objectives, Instruments, And Shortcomings [online]. 2012. Available at: http://www.cesifo-group.de/portal/page/portal/lang-en/DocBase_Content/ZS/ZS-CESifo_DICE_Report/zs-dice-2012/zs-dice-2012-2/dicereport-212-forum1.pdf.

² BENTOLILA, S., JIMENO, J. 2003. Spanish Unemployment: The End of the Wild Ride? [online]. 2003. Available at: <ftp://ftp.cemfi.es/pdf/papers/sb/Spainu5.pdf>.

³ BENTOLILA et al. 2012. The New Labour Market Reform In Spain: Objectives, Instruments, And Shortcomings [online]. 2012. Available at: http://www.cesifo-group.de/portal/page/portal/lang-en/DocBase_Content/ZS/ZS-CESifo_DICE_Report/zs-dice-2012/zs-dice-2012-2/dicereport-212-forum1.pdf.

⁴ JIMENO, J. 2011. The Employment Crisis in Spain [online]. ILO, 2011. Available at: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_policy/documents/meemeetingdocum/wcms_162947.pdf.

Employment declined continuously during the 15 quarters, cumulatively decreased by about 10% compared with the beginning of 2008. While employment in services decreased cumulative in that period by 3%, in industry fell by 19% and in construction by 40%. Essential factor for understanding the dynamics and depth of the crisis is precisely the collapse of investment in housing. Investment in housing, which has increased considerably during the expansion and reached 12 % of GDP, in 2011 dropped significantly and its share of GDP had fallen to less than 7 % of GDP⁵.

In 2009, about one-third of all workers had temporary contracts. It was about three times more than the OECD average. This situation has been over the past two decades relatively stable in spite of efforts to promote the use of open-ended contracts.

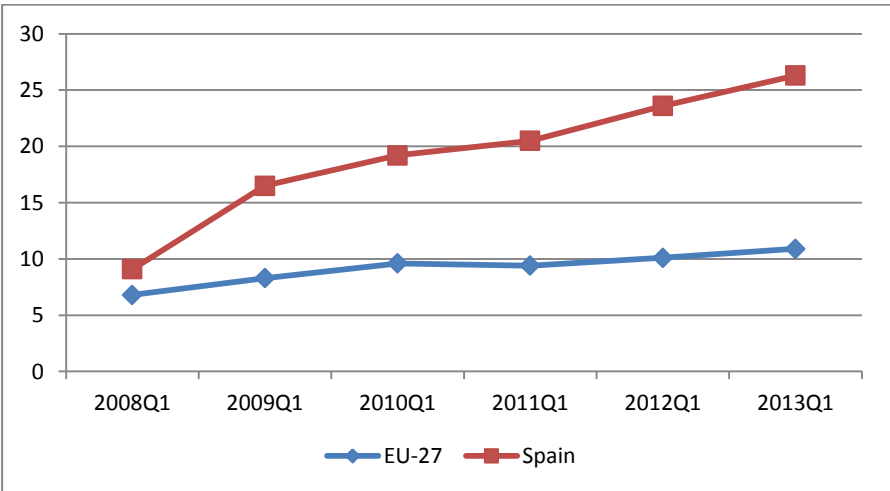
The collapse of the international financial system in the third quarter of 2008 caused that the employment rate fell rapidly (especially for men) and the unemployment rate increased gradually to over 20%, with sharp increase in specific rate of youth unemployment. As a result, since 2008, there were gradually adopted various special plans. Initial measures taken in 2008 in the field of labour market policies were focused on ALMP, but they were not significant.

2 2010 Labour market reform

The crisis and the associated massive outflow of temporary workers caused that the share of temporary workers decreased to about one quarter, however, that was still high value considering international comparison. This development again highlighted the issue of dual labour market in Spain. Consequently, in 2010 were taken quite extensive labour market reforms, particularly in four main areas:

- A change in legislation in the areas of procedures and costs associated with layoffs to deal with the duality of the labour market;
- An increase of financial subsidies to companies who recruit young people, low-skilled, women and long-term unemployed;
- Measures to improve in the areas of recruitment services and provision of employment services;
- Policy to promote internal flexibility (working time arrangements), rather than external flexibility.

Graph 1: Unemployment rate in Spain and in the European Union (in %)



Source: Eurostat, own processing

⁵ ORTEGA, E., PEÑALOSA, J. 2012. The Spanish Economic Crisis: Key Factors And Growth Challenges In The Euro Area. Banco de España, 2012. ISSN 1696-2230.

The initial phase of the crisis in Spain was marked by the emergence of a new concept, so-called internal labour market flexibility. In terms of Spain at the time of economic downturn, the concept represented a new mechanism for maintaining employment and cost reduction as an effective alternative to layoffs. Since that time internal flexibility has become a kind of flagship of reforms. The year 2010 was also characterized by increased pressure (national and international) to intensify reforms in the area of employment policy, to finally produce results. Pressure on the Spanish government has steadily increased with the increase in the unemployment rate. And when in mid-2010, the unemployment rate exceeded 20% (see graph 1), the public demanded policy response. The Spanish government initially and again embraced social dialogue (again unsuccessfully)⁶. However, in May 2010, the Eurozone countries and the IMF agreed on a rescue loan for Greece, which was the beginning of the European debt crisis and Spain was forced to take austerity measures and adopt structural reforms, including the above-mentioned reforms of the labour market in June 2010.

The main feature of the labour market reform was its focus on more flexibility. There were identified three key points, although one of them, the area of collective bargaining, has been provisionally suspended for one year. The first key area was introduction of internal flexibility, the notion that did not exist in the Spanish legal system. The aim was to slow down excessive dismissals and also the use of temporary employment, thus guaranteeing stability for employees in times of crisis. Working time could be temporarily reduced from 10% to 70%. On the other hand, this mechanism could not be used unilaterally by the employer, but only after agreement with employees. A second key area should be combating dual labour market by reducing the cost of contracts of indefinite duration. On the other hand, only a few was done against excessive use of temporary employment contracts. Labour market reform in 2010 represents a slight increase in severance pay for workers with temporary contracts. It is a gradual increase of one day salary for every year since 2011. In 2011, it was the 8-day wage and because of gradual increase, it will reach 12 day salary per year of service in the company in 2015, and thus all workers with temporary contracts will be entitled to the same compensation, regardless of the fact whether they are hired directly by the company, or a temporary employment agency⁷. In the area of open-ended contracts support, the reform focused on two things. First, the preferred use of open-ended contracts with reduced severance pay (*Contrato de fomento de la contratación indefinida*) by extending their use to other groups of workers. Secondly, the cost of redundancies in the case of open-ended contracts decreased due to the redefinition of the conditions for objective and collective layoffs, those that respond to the economic, technical, organizational or productive reasons (costs are at 20 days' wage per year of service in the company, with an upper limit of 12 months' salary). The most significant change is that the employer is no longer required to provide objective evidence of an adverse situation. The data on the expected loss, or permanent reduction in revenue, which could result in a threat to viability of the company or its ability to keep the volume of employment are sufficient⁸.

3 2012 Labour market reform

However, the situation on the Spanish labour market continued to deteriorate even after the 2010 reform, with declining employment rate and unemployment rate was rising. In July 2011, the European Council issued recommendations, which requested the Spanish government for the continuation of reforms – particularly in areas of increasing internal flexibility and collective

⁶ CORUJO, B. S. 2013. Crisis and labour market in Spain [online]. 2012. Available at: https://www.google.sk/url?q=http://www.upf.edu/gredtiss/_pdf/2013LLRNConf_Suarez.pdf&sa=U&ei=InInU_7sEYuu7Aa034BI&ved=0CC8QFjAA&sig2=9_n7iZM7ZTwp2Mw4Qm1a6A&usg=AFQjCNHIRI40I-OSud_Q80y8-x4oNa1iWA.

⁷ KLIMKO, R. *Legislativa na ochranu zamestnanosti v Španielsku*. In: Sociálna kohézia ako nástroj odstraňovania disparít v spoločnosti. Bratislava: Ekonóm, 2014. ISBN 978-80-225-3811-4.

⁸ Tamtéž.

bargaining. A logical response was to adopt a new reform, supported by both the European Commission and the European Central Bank. This happened in February 2012, conducted by new government. Spain's Minister of Finance himself named reform as "extremely aggressive" and there was strong opposition mainly from the unions and left-wing opposition parties⁹. However, according to e. g. Bentolila et al.¹⁰, the focus of the new reform of 2012 follows in many cases the direction of 2010 reform and it refers to changes in severance and collective bargaining.

3.1 Severance pay

The decline in revenue or sales for three quarters in a row is the reason for fair dismissal on economic grounds on which the employee is entitled to severance pay of 20 days' wages for every year (up to the annual salary). In the following period will no longer be granted favourable contracts for an indefinite period and severance pay is, in the case of unfair dismissal, unified on 33 days' wages per year of service (up to the 24 monthly wage). Wage compensation in the amount of 8-day rate of pay per year of service paid by the fund established in 2010, continues to be paid only in the case of dismissal for objective reasons in firms with less than 25 employees. Finally, it was created a new type of contract of indefinite duration under which an employee may be accepted with a one-year probationary period (it means without severance pay during the first year) and is associated with significant financial subsidies.

The aim of these changes was a reduction in the cost of redundancies. In the past the redundancies for economic reasons were almost completely blocked by the courts. However, there is still a danger that the Spanish courts will not automatically apply the new criteria, and it could lead to growing uncertainty about the costs of layoffs and lawsuits. That is because workers are trying to get compensation amounts to 33 days' wage for every year instead of the standard 20 days' wage. And that is logical.

3.2 Collective bargaining

A new feature is that the collective agreement at company level is no longer superior to sectorial collective agreement. Employer is allowed, on grounds relating to competitiveness and productivity, to unilaterally change working conditions, including wages if they exceed the standard sectorial collective agreement. Then the employee may terminate the employment and receive compensation (for economic reasons), or to go to court in case of dissatisfaction. Causes, that allow companies in the case of serious economic reasons to disregard working conditions (including wages) agreed through collective bargaining at the industry level, are given as two quarters of declining revenue or sales in a row. The amendment also abolished the need for administrative approval of the suspension of collective agreements and the reduction of working time¹¹.

As the main 2012 reform measures we can classify a significant shift in bargaining power away from employees to employers. This means that the reform could finally achieve wage moderation what we have not seen so far since the beginning of the recession. That is what Spanish economy needs above all. However, in the context of high indebtedness, considerable productivity

⁹ EL PAÍS. 2014. Bruselas exige una nueva reforma laboral en España [online]. Available at: http://economia.elpais.com/economia/2014/03/05/actualidad/1394018834_720042.html.

¹⁰ BENTOLILA et al. 2012. The New Labour Market Reform In Spain: Objectives, Instruments, And Shortcomings [online]. 2012. Available at: http://www.cesifo-group.de/portal/page/portal/lang-en/DocBase_Content/ZS/ZS-CESifo_DICE_Report/zs-dice-2012/zs-dice-2012-2/dicereport-212-forum1.pdf.

¹¹ BENTOLILA et al. 2012. The New Labour Market Reform In Spain: Objectives, Instruments, And Shortcomings [online]. 2012. Available at: http://www.cesifo-group.de/portal/page/portal/lang-en/DocBase_Content/ZS/ZS-CESifo_DICE_Report/zs-dice-2012/zs-dice-2012-2/dicereport-212-forum1.pdf.

growth is also required as well as the associated employment growth. If we would like to summarize the most important thing that 2012 reform brought, so it should be pointed issue of flexicurity in Spain. The reform has focused almost exclusively on the side of flexibility – a decrease of redundancy costs and an increase of internal flexibility. On the other hand, it seems that the policymakers forgot about the issues of active and passive labour market policy, which are considering the level of the unemployment rate increasingly difficult to finance.

3.3 Flexibility or “flexinsecurity”

The 2012 Labour market reform brought to the attention an issue whether it is possible in this case to talk about enhancing flexicurity. One of its consequences is an unprecedented increase of flexibility for employers, while security for workers decreased subsequently. In other words, labour relations clearly strengthen the element of uncertainty on the part of employees. The 2012 reform strengthens employers' ability to act unilaterally in an employment relationship. Employees are increasingly exposed to market risks and their position in collective bargaining is also weakened. Corujo¹² states that it is not even an exaggeration to say that the new legal framework causes rift between the characteristic balance of power between employers and employees, which is enshrined in labour law. As mentioned above, the reform has brought a new type of contract of indefinite duration with one year probationary period, which certainly does not strengthen the element of certainty on the part of the employee. Nevertheless, employers prefer hiring of workers on fixed-term contracts, even if the jobs, for which they are hired, do not have elements of temporality¹³. Historically, one of the main weaknesses of labour relations in Spain is limitation of possibility to utilize the instruments of internal flexibility within companies that offer labour legislation. This situation began to change in 2010 and from that point internal flexibility is a key element. Its aim is to face two major challenges. The first is to improve the competitiveness of companies and the other is an alternative to liquidation of jobs through the adjustment of working conditions. 2012 reform went even further and allow the use of internal flexibility as a standard instrument in business management¹⁴.

Moreover, as the graph 2 shows, there is a serious problem with exodus of youth to Germany or United Kingdom. In 2012 emigration amongst youngest (20-24) even increased. Those consequences are totally in contradiction with the hypothetical goal of the reform¹⁵.

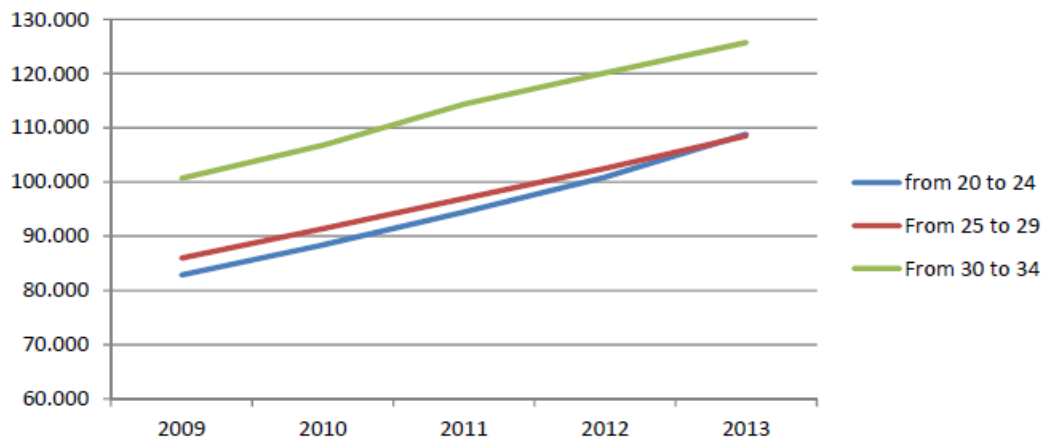
¹² CORUJO, B. S. 2013. Crisis and labour market in Spain [online]. 2012. Available at: https://www.google.sk/url?q=http://www.upf.edu/gredtiss/_pdf/2013LLRNConf_Suarez.pdf&sa=U&ei=InInU_7sEYuu7Aa034BI&ved=0CC8QFjAA&sig2=9_n7iZM7ZTwp2Mw4Qm1a6A&usg=AFQjCNHIRI40I-OSud_Q80y8-x4oNa1iWA.

¹³ Tamtéž.

¹⁴ UGUINA, J. R. M. 2012. Care Crosses the River: the 2012 Spanish Labor Reform In Spanish Labour Law and *Employment Relations Journal* (April–November 2012). vol. 1, no. 1-2. 2012. ISSN 2255-2081.

¹⁵ LÓPEZ, J. et al. 2013. Flexiprearity: A Spanish version of flexicurity [online]. Available at: <http://www.upf.edu/gredtiss/en/LLRN/conference.html>.

Graph 2: Spanish citizens residing in another country



Source: LÓPEZ, J. et al. 2013. Flexiprecarity: A Spanish version of flexicurity [online]. Available at: <http://www.upf.edu/gredtiss/en/LLRN/conference.html>.

4 Conclusion

Reform called as "extremely aggressive" certainly had some influence on a reduction in the unemployment rate and on employment growth in Spain. Anyway, we can for sure conclude that it could go further and pay more attention on dualism. Because, suppression of dualism is one of the key, long-term issues on the Spanish labour market. Temporary contracts in Spanish conditions include currently one quarter of all employees. Although reform reduced the gap between the cost of layoffs of temporary and permanent staff, which should encourage companies to recruit permanent staff, however, the incentive for employers in today's turbulent times and the level of the unemployment rate appears to be clearly inadequate. Further labour market reforms are recommended by the European Commission, which, although it found positive effects of last reforms in the field of internal flexibility and wage setting, on the other hand, it calls for the continuation of reforms.

So, could we say that reforms from 2010 and 2012 were successful? The best we can use to solve this issue are data. Graph 1 shows that unemployment rate was increasing before and after reforms. Graph 2 clearly states, that neither 2010, nor 2012 Labour reform did not tackle a problem with exodus of youth, who are still not able to find new job opportunities in Spain. European Commission found positive effects of last two reforms, but we can find also other opinions, such as López¹⁶ who says that 2012 Labour reform was "the most devastating Reform of Labour market regulation of the Spanish democracy, not only from perspective of labour rights but also of employment results".

Bibliography

BENTOLILA et al. 2012. The New Labour Market Reform In Spain: Objectives, Instruments, And Shortcomings [online]. 2012. Available at: http://www.cesifo-group.de/portal/page/portal/lang-en/DocBase_Content/ZS/ZS-CESifo_DICE_Report/zs-dice-2012/zs-dice-2012-2/dicereport-212-forum1.pdf.

¹⁶ LÓPEZ, J. et al. 2013. Flexiprecarity: A Spanish version of flexicurity [online]. Available at: <http://www.upf.edu/gredtiss/en/LLRN/conference.html>.

BENTOLILA, S., JIMENO, J. 2003. Spanish Unemployment: The End of the Wild Ride? [online]. 2003. Available at: <ftp://ftp.cemfi.es/pdf/papers/sb/Spainu5.pdf>.

CORUJO, B. S. 2013. Crisis and labour market in Spain [online]. 2012. Available at: https://www.google.sk/url?q=http://www.upf.edu/gredtiss/_pdf/2013LLRNConf_Suarez.pdf&sa=U&ei=InInU_7sEYuu7Aa034BI&ved=0CC8QFjAA&sig2=9_n7iZM7ZTwp2Mw4Qm1a6A&usg=AFQjCNHlRI40I-OSud_Q80y8-x4oNa1iWA.

EL PAÍS. 2014. Bruselas exige una nueva reforma laboral en España [online]. Available at: http://economia.elpais.com/economia/2014/03/05/actualidad/1394018834_720042.html.

ILO. 2011. Spain. Quality Jobs for a New Economy [online]. ILO, 2011. Available at: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--dcomm/documents/publication/wcms_189821.pdf.

JIMENO, J. 2011. The Employment Crisis in Spain [online]. ILO, 2011. Available at: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_policy/documents/meemeetingdocument/wcms_162947.pdf.

KLIMKO, R. *Legislatíva na ochranu zamestnanosti v Španielsku*. In: Sociálna kohézia ako nástroj odstraňovania disparít v spoločnosti. Bratislava: *Ekonom*, 2014. ISBN 978-80-225-3811-4.

LÓPEZ, J. et al. 2013. Flexiprecarity: A Spanish version of flexicurity [online]. Available at: <http://www.upf.edu/gredtiss/en/LLRN/conference.html>.

ORTEGA, E., PEÑALOSA, J. 2012. The Spanish Economic Crisis: Key Factors And Growth Challenges In The Euro Area. Banco de España, 2012. ISSN 1696-2230.

UGUINA, J. R. M. 2012. Care Crosses the River: the 2012 Spanish Labor Reform In Spanish Labour Law. *Employment Relations Journal* (April-November 2012). vol. 1, no. 1-2. 2012. ISSN 2255-2081.

Contact:

Ing. Roman Klimko, Ph.D.
University of Economics
Faculty of National Economy
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Slovak Republic
E-mail: roman.klimko@euba.sk

Brief information about the author:

Roman Klimko is currently an Assistant Professor in the Department of Social Development and Labour at University of Economics in Bratislava.

Roman Klimko je odborným asistentem na Katedře sociálního rozvoje a práce Ekonomické univerzity v Bratislavě.

REKODIFIKACE SOUKROMÉHO PRÁVA A DAŇOVÉ ZÁKONY

RECODIFICATION OF PRIVATE LAW AND TAX LAW

Marie Emilie GROSSOVÁ

Katedra aplikované ekonomie, Univerzita Palackého v Olomouci

Anotace: *Nový občanský zákoník (dále „NOZ“), který vyšel ve Sbírce zákonů v roce 2012 pod č. 89/2012 Sb., je základním kamenem nové úpravy soukromého práva účinné od 1. 1. 2014 (nová úprava soukromého práva je označována jako „rekodifikace“). Nepochybně je NOZ tím nejdůležitějším předpisem rekodifikace, avšak nikoli předpisem jediným, a proto nelze pozornost soustředit pouze na nový občanský zákoník, ale je třeba věnovat rekodifikaci pozornost v celé její šíři nyní souvisejícím daňovým zákonům.*

Abstract: *The new Civil Code (hereinafter "NOZ"), which was published in the Official Gazette in roce 2012 under No. 89/2012 Coll., is the cornerstone of the new legislation on private law effective from 1 1st 2014 (new regulation of private law is referred to as a "recodification"). Undoubtedly, the most important rule NOZ recodification, but not prescription only, and can not therefore be the focus only on the new Civil Code, but need to pay attention to the recodification in its entirety now related tax laws.*

Klíčová slova: *daň z nabytí nemovitých věcí, občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích, daňový subjekt*

Keywords: *tax on the acquisition of immovable property, Civil Code, Corporations Act, taxpayer*

1 Úvod

Soukromé právo bude i nadále po rekodifikaci tvořeno celou řadou předpisů, neboť rekodifikace zásadním způsobem zasahuje i do oblasti veřejného práva. V jejím důsledku vznikají zcela nové předpisy (např. zákon o nabytí nemovitých věcí, o obchodních korporacích, nová úprava katastru nemovitostí, veřejných rejstříků či veřejné prospěšnosti), některé současné předpisy se ruší a příslušná úprava se přesouvá do NOZ (např. úprava vlastnictví bytů, úprava některých právních

forem právnických osob), velké množství současných daňových předpisů se zásadním způsobem novelizuje (např. zákon o daních z příjmů) atd.

Primárním východiskem bylo přizpůsobení daňových zákonů rekodifikaci soukromého práva, ale rovněž bylo potřeba provést i další změny v těchto zákonech, zejména realizovat první fázi jednoho inkasního místa a další potřebné změny. Některé daňové zákony jsou těžko srozumitelné a jakákoliv jejich další novelizace už jen zhoršuje jejich stav. Jediným daňovým zákonem, který nebyl novelizován byl zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, neboť byl zrušen a nahrazen zákonem novým. Došlo tímto k věcné změně, kterou nepřímo vyvolala rekodifikace - integrace daně dědické a darovací do zákona o dani z příjmu a nová úprava zdanění převodů nemovitostí - zákonem o dani z nabytí nemovitých věcí.

Daňové právo je provázáno se soukromým právem, a proto na počátku příprav přizpůsobení daňových zákonů rekodifikaci soukromého práva bylo nutné zvolit, jakým způsobem k tomuto přizpůsobení bude přistoupeno a to formou navazujících věcných a terminologických změn. Jedná se o přizpůsobení soukromému právu nejenom věcně, ale i terminologicky, neboť pokud by daňové zákony nebyly terminologicky přizpůsobeny – o věcném přizpůsobení nebylo sporu, existovala by tak pochybnost, zda má být použito obecné přechodné ustanovení § 3029 NOZ, neboť daňové právo je poměrně rigidní a jasně deklaruje, že v pochybnostech se má postupovat ve prospěch daňového subjektu. Daňový zákon proto musí být jasný a přesný a nemůže se spoléhat na obecné přechodné ustanovení NOZ.

Jako důsledek této skutečnosti je vysoký počet novelizačních bodů, zejména novela zákona o daních z příjmů obsahuje cca 850 novelizačních bodů, zákona o dani z nemovitostí cca 140 novelizačních bodů, zákona o dani z přidané hodnoty cca 300 novelizačních bodů atd. Je to z důvodu přijetí všech terminologických změn. Tím, že se daňové právo přizpůsobilo rekodifikaci soukromého práva, bylo nutné do všech novel daňových zákonů doplnit přechodná ustanovení, jejichž podstatou je, že na staré pojmy a instituty se budou aplikovat nové pojmy a instituty jim nejbližší. Jinými slovy půjčka bude zdaněna, pokud bude ještě existovat po účinnosti rekodifikace, jako zápůjčka, protože zápůjčka je nejbližší institut nahrazenému pojmu půjčka.

Hlavní změny lze rozdělit na terminologické rekodifikační změny, věcné rekodifikační změny, změny integrující daň dědickou a daň darovací do daní z příjmů a změny ostatní.

Terminologické změny:

- obchodní společnost a družstvo -> obchodní korporace
- sdružení bez právní subjektivity -> společnost
- závazek -> dluh
- půjčka -> zápůjčka
- byt -> jednotka
- podnik -> obchodní závod
- nemovitost -> nemovitá věc
- domácnost -> společně hospodařící domácnost
- jméno a příjmení -> jméno

Některé změny, ačkoliv je uvádím jako terminologické se velmi těžko zařazují, neboť se v nich jedná nejen o změnu terminologickou ale současně i věcnou. Například zákon č. 458/2011 Sb., o změně zákonů související se zřízením jednoho inkasního místa a dalších změnách daňových a pojistných zákonů řeší sloučení správy daňových záležitostí s oblastí veřejného zdravotního pojištění a sociálního pojištění pod působnost správce daně. Zákon byl přijat koncem roku 2011 a již v době jeho přijetí se předpokládalo, že změna systému bude postupným procesem a jeho jednotlivé části budou nabývat účinnost postupně. Na konci roku 2012 však došlo ke změnám tohoto zákona, které se týkaly jeho účinnosti. V praxi to znamenalo, že část ustanovení již platí a jsou účinná již v současné době, další část zákona sice platí, ale bude účinná až od roku 2015. V praxi se s uvedenou právní

úpravou již pracuje, což může činit potíže v případech, které se dotýkají jednotlivých platebních povinností, které jsou s tímto zákonem spojeny. Navrhované změny zákonů řeší nejen hmotněprávní stránku příslušné platby, ale i vazbu na to, jak by měla být konkrétní oblast v rámci inkasního místa řešena. K těmto změnám se připojily změny zákonů v oblasti soukromého práva - zejména v podobě NOZ a zákona o obchodních korporacích - a tak bylo nutné vyřešit věci - terminologii a změny věcné.

Věcné změny, které se odrážejí v daňových zákonech, vznikly v důsledku přijetí rekodifikace, protože se objevily nové oblasti, které daňově předtím postiženy nebyly - lze uvést např. to, že se zavádí svěřenský fond, nově byla vymezena nemovitá věc, není již definována domácnost, zrušilo se rozlišení běžného a vkladového účtu atd. Všechny tyto pojmové změny se odrážejí v daňových zákonech, kam bylo nutné změny, přijaté v souvislosti s rekodifikací promítnout. Všechny změny by byly jednodušší, kdyby nedošlo ke změně dalších zákonů: změnil se zákon o finanční správě ČR (č. 456/2011 Sb.), zákon o celní správě (č. 17/2012 Sb.).

Jedním z klíčových daňových zákonů je zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů. Navrženou novelou se v zákoně mění řada věcí, např. přístup k nepeněžitým příjmům, resp. k otázkám jejich ocenění, či ke zdanění bezúplatných příjmů. Původní úprava vycházela ze skutečnosti, že dědictví a darování se neřeší (až na výjimky, které se týkají závislé činnosti či podnikání) v rámci daně z příjmu, ale byly řešeny samostatně v zákoně č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitosti, ve znění pozdějších předpisů. Koncept, který se v rámci nového přístupu ke zdanění bezúplatných převodů a zdanění převodů nemovitostí prosadil, je cesta zrušení celého stávajícího zákona a přijetí nové právní úpravy, která je účinná k 1. 1. 2014.

Další změnou je zvýšení částky, do které se použije při zdanění příjmů srážková daň ve výši 15% (známé je to např. u dohod o provedení práce) - z dosavadních 5 000 Kč na částku 10 000 Kč. Nově se zvýšila hranice také pro tzv. paušální daň, a změnila se ustanovení ohledně možnosti odpočtu určitých částek od základu daně apod.

Vznik nového zákona a dani z nabytí nemovitých věcí dává možnost smluvním stranám, aby se dohodly na osobě poplatníka této daně. Daňovou povinnost může splnit jak prodávající, tak i kupující. Kupující byl do 31.12.2013 ručitelem za zaplacení daně ex lege. V řadě případů poplatník skutečně tuto daň nezaplatil a správce daně se obracel na kupujícího jako na ručitele za úhradu daňové povinnosti, i když již uhradil v ceně za nemovitost často i daň z převodu nemovitosti. Kritizováno též bylo, proč vůbec v daňovém právu existuje institut ručitele v takové podobě. V nové úpravě již ručení není, poplatníkem však bude kupující. Očekává se, že cena nemovitosti, ze které se bude při výpočtu daně vycházet, bude taková, aby se v ní byla zohledněna daň z nabytí nemovitosti. Zřejmým účelem právní úpravy je zájem správce daně vybrat daň. Nemovitost bude ve všech případech oceněna, získá se základ pro výpočet daně. Každý poplatník se bude moci rozhodnout, zda si za základ zvolí cenu stanovenou jako nabývací hodnota nebo si nechá zpracovat znalecký posudek. Návrh zákona byl vytvořen ze 4 typů cen což každému poplatníkovi nemusí být srozumitelné, o jakou cenu se má v jeho případě jednat a z čeho má daň vypočítávat. Zákon určuje, že daň si poplatník sám počítat nebude, jen dodá podklady a daň zpracuje a vypočítá správce daně sazbou daně, která je ve výši 4%. Pozitivum zákona také spočívá ve skutečnosti, že mohou být akceptovány náklady spojené s pořízením nemovitosti, které bude možné (při stanovení základu pro výpočet daně) od ceny odpočítávat. Dále se nově v zákoně samostatně vyčleňuje oblast správy daně a počítá se s možností zálohového placení daně s případným jejím doplacením nebo vrácením přeplatku.

Dalším zákonem, který byl novelován je zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zajištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, obsahově nic podstatného v textu zákona nemění, reaguje pouze na terminologii.

Změna zákona č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů, má 139 novelizačních bodů, jedná se o změny které jsou převážně legislativně-technickou reakcí na to, jak se

mění terminologie v NOZ. Řeší se otázka pozemku a stavby, jednotek - tj. pojmy, se kterými zákon dosud pracoval jinak.

Zákon č. 16/1993 Sb., o silniční dani, ve znění pozdějších předpisů, byl změněn v rozsahu cca 18 novelizačních bodů, kterými se reaguje zejména na nové pojmy svěřenský fond, veřejně prospěšný poplatník a další.

Protože náš stát je členem EU a oblast nepřímých daní je ve vysokém stupni harmonizována, musíme své zákony upravovat nejen ve smyslu NOZ, ale i v evropském kontextu. Proto na konci minulého roku došlo k řadě změn, jedná se o nepřímé daně, kdy zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů, je změněn zákonem souvisejícím s NOZ, cestou 311 novelizačních bodů a zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, ve znění pozdějších předpisů, má 132 novelizačních bodů, ale i zda jde opět spíše o legislativně-technické změny.

2 Daň z přidané hodnoty

Dodání nemovitostí – nová úprava § 56 ZDPH přináší zcela nový pohled a také řadu výkladových nejasností, které se pokouší odstranit Informace GFŘ k této problematice. Doposud jsme s osvobozením převodu nemovitostí pracovali tak, že převod nemovitosti je obecně od DPH osvobozen a jen za určitých podmínek se jedná o zdanitelné plnění. Od roku 2014 se postup obrací. Je potřeba hledět na dodání nemovitých věcí jako na zdanitelné plnění a naopak hledat zákonné důvody pro osvobození. Zjednodušeně se dá konstatovat, že od DPH je vždy osvobozen holý pozemek tj. pozemek bez staveb a inženýrských sítí a zároveň kdy na tomto pozemku nemůže být podle stavebního povolení nebo ohlášení provedena stavba. Dodání ostatních nemovitých věcí, jejichž součástí je stavba, nebo jsou přímo stavbou, jsou osvobozeny jen, pokud od prvního kolaudačního souhlasu nebo ode dne, kdy bylo započato v souladu s příslušnými stavebními předpisy první užívání stavby, uplynulo více jak 5 let. U staveb nabytých do konce roku 2012 postačí, pokud uplyne lhůta 3 roky.

Ručení příjemce zdanitelného plnění – dochází k úpravě v oblasti ručení za nezaplacenou daň v případě, že platba je poukázána na jiný, než zveřejněný účet. Toto ručení se uplatní až u zdanitelných plnění, za něž úplata převyšuje částku 700.000,- Kč. Pro úplnost připomínám, že ručení z titulu platby na nezveřejněný účet je jen jedním z titulů pro ručení za nezaplacené DPH. Nadále platí ručení ve vztahu k tzv. nespolehlivému plátcovi, nebo v případech kdy plátcové věděl, vědět měl a mohl, že např. daň nebude úmyslně zaplacená, dojde ke zkrácení daně, úplata za plnění je bez ekonomického opodstatnění zcela zjevně odchylná od obvyklé ceny, úplata byla zaplacená tuzemskému plátcovi na účet vedený mimo tuzemsko atd.

Povinnost podávat daňové přiznání elektronicky – nově vzniká všem plátcům povinnost podávat daňové přiznání k DPH včetně příloh elektronicky. Tato povinnost se vztahuje i na přihlášky k registraci a oznámení změny registračních údajů. Výjimku z okruhu osob, které musí uvedená podání činit elektronicky, tvoří fyzické osoby, u nichž obrát za 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců nepřesáhne 6 mil. Kč, a nebo nemá zákonem povinnost činit podání elektronicky, což se nejčastěji bude vztahovat na plátce, kteří podávají výpis z evidence pro účely přenesení daňové povinnosti, nebo souhrnné hlášení při dodání zboží či poskytnutí služby do EU. V této souvislosti je třeba zmínit ještě zákon č. 261/2007 Sb., o stabilizaci veřejných rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, který zavedl tři daňové povinnosti, které se někdy označují jako daně energetické či daně ekologické a patří mezi daně nepřímé - daň z pevných paliv, daň z elektřiny a daň ze zemního plynu a některých dalších plynů.

V neposlední řadě je třeba zmínit novelizaci procesního předpisu, kterým je zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů, jehož novela má 116 novelizačních bodů, kdy se jednotlivé změny týkají různých otázek - např. problematiky datových schránek, podávání a

získávání určitých informací či procesu souvisejícího s vybíráním a vymáháním daní apod. Tato změna se týká registračního, vyměřovacího a doměřovacího řízení přes placení daní, jejich zajištění, daňovou exekuci až po srážkovou daň a daňové nástupnictví v případě smrti daňového subjektu. Daňové nástupnictví) je upraveno v § 239a DŘ výkladově zajímavou formulací „Pro účely správy daní se na právní skutečnosti hledí tak, jako by zůstavitel žil do dne předcházejícího dni skončení řízení o pozůstalosti.“ S touto fikcí „prodloužení života“ daňového subjektu je spojeno i mnoho dalších změn v DŘ, např. v čase mezi smrtí zůstavitele a skončením řízení o pozůstalosti bude plnit daňové povinnosti zůstavitele osoba spravující pozůstalost, a to vlastním jménem a na účet pozůstalosti. Upraven byl i přechod daňové povinnosti u právnických osob, který ovšem nebyl tak radikální jako u zmíněných osob fyzických.

Prakticky zachovány zůstaly i lhůty pro podání příslušných daňových tvrzení. Významnými změnami prošla i část exekuční. Byla zrušena povinnost správce daně zastavit daňovou exekuci na mzdu, pokud daňový subjekt pobírá po dobu jednoho roku tak nízkou mzdu, že z ní nemohou být prováděny srážky. Správce daně ztratil pravomoc rozhodovat o výhradách podaných k průběhu dražby. Ty se proto budou řešit jako námitka proti úkonu správce daně při placení daní nebo jako stížnost proti postupu správce daně. Nově se již nelze odvolat proti exekučnímu příkazu a nelze ani navrhnout povolení obnovy řízení. Jedinou právní ochranou dlužníka proti případným nedostatkům exekučního příkazu, resp. zahájeného exekučního řízení, tak bude námitka, že vymáhaná daň již byla zaplacená, nebo že neexistuje vykonatelný exekuční titul. Spor nebude rozhodovat nadřízený orgán, ale rovnou prvostupňový správce daně (takže teoreticky správní orgán bude rozhodovat spor sám o sobě). Další změnou v této části je možnost správce daně stanovit na žádost daňového subjektu zálohy nejen nižší, jako dopsud, ale také vyšší.

Změny DŘ se nevyhnuly ani změnám v oblasti sankcí při nedodržení pravidel správy daní. Pokud jedna ze stran zúčastněných na správě daní poruší své povinnosti, následují obvykle sankce. Od roku 2014 může správce daně uplatnit pouze pokutu ve výši 50% za pozdní podání tvrzení, pokud bylo podáno maximálně o 30 dnů později, dále nevzniká úrok z prodlení u nedoplatku vzniklého v důsledku porušení daňové povinnosti zůstavitele až do dne skončení řízení o pozůstalosti.

3 Závěr

V tomto textu jsem se snažila popsat nejzásadnější změny, které souvisí s rekonstrukcí soukromého a veřejného práva, konkrétně v právních předpisech, které upravují oblast daní. Nejsou zde obsaženy veškeré změny, např. méně významné či méně obvyklé, ale spíše ty, se kterými se běžný daňový subjekt může potýkat na denní bázi.

Literatura

Grossová, M. E. Daň z nabytí nemovitých věcí. *Rodinné listy*, roč. 3, č. 5, 2014, s. 17-19.

Grossová, M. E. Daně a rekonstrukce soukromého práva. *Rodinné listy*, roč. 3, č. 3, 2014, s. 4-8.

MATYÁŠOVÁ, L., GROSSOVÁ, M. E. *Daňový řád – komentář*. Praha: LEGES, 2011.

Zákon č. 89/2012, občanský zákoník.

Zákon č. 208/2009 Sb., daňový řád, v platném znění.

Zákonné opatření Senátu ČR č.340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí.

Kontakt:

JUDr. Marie Emilie Grossová, Ph.D.
FF UPOL, Katedra aplikované ekonomie
Křížkovského 2
772 00 Olomouc
E-mail: marie.grossova@volny.cz

Krátká informace o autorce:

Autorka je dlouholetou odbornou asistentkou v oboru Právo se specializací na právo finanční a daňové. Své zkušenosti předává studentům při přednáškách dále publikační činností nejen vědeckou, ale i popularizační se snahou o zlepšení finanční gramotnosti veřejnosti.

RESHORING IS GAINING SOME CONSISTENCY

RESHORING NABÝVÁ NA VÝZNAMU

Serghei MĂRGULESCU, Elena MĂRGULESCU

Faculty of Economic Sciences, Nicolae Titulescu University of Bucharest

Abstract: *The extent of offshoring and outsourcing recorded in manufacturing and services in the last two decades has gradually eroded the advantage of the global arbitrage of labor costs. Along with other factors, this process began to change the options of international relocation of some companies that initially had adopted such a strategy, generating a reverse trend for returning in the country of origin of manufacturing and other activities. This process, called "reshoring," has recently started to gain some consistency. The trend is most notable in the sphere of production. In terms of business and IT services we cannot yet speak of a tangible start of the reshoring phenomenon, as it does in the sphere of production. Nevertheless we can see a slowdown in the offshoring of services and the emergence of new strategies in the field. Reshoring or quitting offshoring or outsourcing may be promising for Western economies, but they have to be stimulated by policies concerning the labor market or the educational system.*

Anotace: *Rozmach offshoringu a outsourcingu, jenž byl zaznamenán v průběhu uplynulých dvou desetiletí v průmyslu i službách, ovlivnil celosvětový trend přesídlování firem. V současnosti se organizace stále častěji uchylují k reshoringu (zejména v případě výrobních podniků). Přestože ve sféře obchodu či IT služeb tento trend ještě není viditelný, je již možné pozorovat ústup offshoringových strategií i v těchto oblastech. Reshoring může mít pozitivní důsledky zejména pro západní ekonomiky, avšak tato tendence by měla být podpořena patřičnými opatřeními na trhu práce i ve vzdělávání.*

Keywords: *offshoring, outsourcing, reshoring, TNCs*

Klíčová slova: *offshoring, outsourcing, reshoring, nadnárodní korporace*

1 Introduction

The phenomenon of offshoring and external outsourcing in the sphere of production and business services emerged in the '80s and quickly became, in the next two decades, a widespread phenomenon, and in fact a new component of what we call economic globalization.

Both external outsourcing and offshoring took place almost exclusively in the direction of developed countries - the least developed countries (mainly emerging), with important benefits for Western companies that have opted for this strategy as a result of a significant gap in labor cost (most noticeable factor of a wider set of factors that weighted in the geographic relocation decision), and also as a result of the indisputable advantages of the outsourcing of manufacturing and of other components of the value chain of a product in the context of the international functional specialization.

For the offshoring boom period remained emblematic the assertion of the Executive Director of the American giant General Electric, Jack Welch, who said that "the ideal strategy for a global company would be to put every factory it owned on a barge and float it around the world, taking advantage of short-term changes in economies and exchange rates".

The two manifestations of globalization, offshoring and external outsourcing, also produced advantages and disadvantages for the countries involved, namely multiple economic and social benefits to the countries to which production and services have been relocated, while for the Western countries most visible were the lower prices for a wide range of goods and the loss of jobs, initially more evident to those with lower skills, but increasing thereafter for the middle class also. This issue was raised in a survey conducted in 2010 by NBC News and the Wall Street Journal showing that 86 % of Americans indicated as the cause of economic difficulties the offshoring of jobs to low-wage countries.

The scale of offshoring gradually eroded the advantage of the overall labor costs arbitration. Wages in China and India have grown by 10-20 % annually in the last decade, while payment per hour of work in industry, both in America and Europe , almost stalled. Along with other factors, this process began to change the options of international relocation of some companies that had adopted the offshoring strategy, generating a reverse trend of returning to the country of origin of manufacturing and other activities. This process, called "reshoring", has recently started to gain some consistency, which requires the analysis of the present and future favoring factors. The trend is to be seen both in the production and in the business services areas.

2 Reshoring in manufacturing

It must be emphasized first that reshoring is predominantly an American phenomenon. This follows from the following facts:

- European companies were much less involved in the offshoring strategy compared to the transnational American companies, so they have, from the start, less to relocate.
- Labor markets in European countries are still inflexible and expensive, so that a considerable advantage in labor cost arbitrage persists, even if wages in China and other countries increased meanwhile.
- Compared to the U.S., in Europe the share of family firms is high and they are prone to conduct business in their own country.
- European companies were to a greater extent relying on "near- shoring", meaning offshoring to East European countries, thus minimizing from the start the cultural and linguistic differences, but also transportation costs.

- However a differentiated approach to offshoring within the European countries can be also observed, most active being the companies of north European countries which, unlike companies in France, Italy and Spain, have not suffered the same social and political pressure to keep the jobs in the country.

Secondly the tendency to manufacturing reshoring results from the expressed intentions of the companies, as well as from the actual relocation of production capacities.

In this respect, from the two surveys conducted in collaboration by AlixPartners, McKinsey and Hackett on a global scale regarding the intentions of companies to relocate manufacturing, it resulted, for the period 2012-2014 compared with the period 2009-2011, on one hand a reduction of the offshoring volume (from 26 % to 23 % of production capacity) and on the other hand an increasing determination to relocate from the initial offshoring destinations (from 25 % to 43 % , including an increase in relocation to other low-cost countries from 16% to 24% of the capacity and an increase of reshoring intentions from 9 % to 19 % of capacity) .

Among companies that have already started reshoring operations worth mentioning are General Electric, Caterpillar, Ford Motor Company, Google, Apple and smaller firms such as IKEA, Emerson (electrical equipment), Desa (power tools), ET Water Systems. A year ago, the number of U.S. firms that have brought home the whole or a part of the manufacturing capacity already reached 100. The comparative figures the phenomenon is not yet of magnitude, but it is significant.

Transnational companies will become less overall as a result of this trend, but the geographic distribution of their activities will be more selective.

Among the factors that determine today and will influence in the following years the reshoring decisions of companies we should mention:

1. The narrowing wage gap between developed countries and "low-cost" countries. International Labor Organization has calculated that in Asian countries real wages increased between 2000 and 2008 by 7.1-7.8 % per year, while in the developed economies, according to McKinsey Global Institute, wages rose in the same period only by 0.5-0.9 % per year. The gap appears even more striking compared to China where the aggregate of the salaries and benefits of an average worker increased between 2000 and 2005 by 10% per year and have accelerated between 2005 and 2010 to 19% a year, and the Chinese government has set the target to increase the minimum wage by 13% per year until 2015. Regarding the top management remuneration, according to a study conducted by the consulting company Hay Group, in some countries such as China, Turkey and Brazil it equaled or exceeded the levels recorded in America and Europe.

Other countries including Vietnam, Indonesia, Philippines, Cambodia, Myanmar offer lower wages than China, but still do not offer the same opportunities in respect of the long series of production, efficiency and supply chains. Not to mention other setbacks such as labor availability, productivity and skills.

In the context of the narrowing wage gap, already the well-known American company Manpower recommends to those Western companies that have in the overall cost structure of the product up to 15 % labor costs, to avoid the option for offshoring. This strategy will produce them losses due to the narrowing wage gap and its cancellation by transport costs.

It is expected however that in industries intensive in labor to observe a reverse in the current situation to the detriment of offshoring due to an impending revolution in robotics.

2. The impairment, by the interposing of a considerable distance between the functions of manufacturing and design, of innovation and quality. A solution would be the offshoring of research and development to the host countries of production offshoring. An example is the company Caterpillar which has recently decided to expand its R & D activities in China. However, because the

protection of intellectual property rights in many developing countries cannot be fully guaranteed, most high technology companies prefer to conduct these activities in their home countries.

Impaired quality as a reason for reshoring is not new. A study by Deloitte Consulting in 2005 revealed that from 25 major companies who outsourced certain activities, a quarter insourced them back to achieve better quality and even lower costs.

3. Slower reaction to market demands when between this and the location of manufacturing is interposed a considerable distance. This factor increases in importance due to the fact that the proximity to customers and the quick respond to their demands became a major competitive advantage.

Increasingly the TNC's production relocation strategy is not so largely motivated by the arbitrage of production factors, as by the need to be close to customers. Some authors consider that in such cases we do not speak about offshoring in the sense that this term was used in the last three decades, but about "on-shore" in other countries. It is true that the term offshoring is often associated with the transfer of manufacturing to countries with low wages, but we must not forget that the transfer of manufacturing to other countries has been and still is the basic strategy of TNCs to conquer new markets. This aspect is to be found in TNC's strategy to go in various forms to China and other countries for their potential to grow as large markets. The carmakers case is relevant. But there are companies who initially moved manufacturing to China to take advantage of low cost of labor, but now remain and expand in China for the market itself (Bombardier, Siemens, etc.).

Closeness to the customer is a strategy that large companies from emerging countries have also started to implement through the offshoring of manufacturing to developed countries. For example, the Chinese giant Lenovo who bought a decade ago the manufacturing of PCs from IBM, decided in 2013 to transfer some production in the U.S. in order to meet customer demands and quickly customize the product without waiting six weeks until it would arrive by ship from China. Taiwanese giant Foxconn also announced recently that it will increase activity in the U.S., motivated by the partial reshoring of Mac computers by Apple.

4. The appearance and decrease in the cost of implementation of new manufacturing technologies that will cut down the use of labor will gradually diminish the importance of a major reason for manufacturing offshoring. Perspectives closer than we can imagine will offer 3D printers and industrial robots. Already the average price of robots relative to labor cost decreased by 40-50% over the last 15 years with the increasing complexity of their operations and programming versatility.

5. Avoiding the problems of the supply chain management. Although logistics has improved, there are still plenty of factors that can jeopardize a complex chain of suppliers with high spatial dispersion. A recent resounding example was the less inspired product strategy of Boeing to manufacture a new and very sophisticated type of plane, the 787 Dreamliner, outsourcing 70 % of the development and manufacturing activities to about 50 suppliers who in turn have subcontracted to hundreds of other companies. As a result not only the deadlines have been exceeded, but some serious quality and reliability issues appeared. An example of a consistent strategy that relied on short chains and flexible suppliers is the Spanish company Inditex (with Zara as its main brand) that develops successfully by resisting the temptation to contract with suppliers from China and using the manufacturing capabilities of Spain, Portugal and Morocco.

Beside that, we must not forget that there are a number of cases that make the manufacturing outsourcing counterproductive, and as such the relocation strategies are not operational. Such cases can be considered the following:

- High-tech areas where the new knowledge content has yet not been standardized
- Areas which require a continuous relationship between engineers, designers and workers on both manufacturing and product design or technology

- Situations in which major brand companies are reluctant to do outsourcing for fear of insufficient protection of intellectual property rights,
- Situations where the effect of "clustering" makes the leaving of the area counterproductive since in other locations proper factors are not to be found (qualified workforce, talents, research centers) or synergistic effects do not exist (large number of suppliers, manufacturing traditions, the type of relationships between firms, and so on).

3 Reshoring in services

In terms of business and IT services we cannot yet speak of a tangible start of the reshoring phenomenon as it happens in the sphere of production. Transport costs do not play any role here. What we find is a slowdown in services offshoring and the emergence of new strategies in the field. Regarding the first aspect, the slowdown in services offshoring, the main causes are:

- The fact that most services readily transferable abroad have been already moved there, especially in the BRIC countries, with India as the main destination. In 2008 India was credited with 65% as a destination for IT services offshoring and 43% for business services. Thus, recent estimates show that European and American banks and financial services institutions have already transferred about 80 % of what can be transferred to India and other foreign locations.
- The fact that many of the activities that could be outsourced are subject to further efficiency gains in developed countries and requiring a higher level of qualification, making them less outsourceable.

Hackett, an American outsourcing consultancy company estimates that during 2002-2016 offshoring will be responsible for the transfer of about 2.1 million jobs in the business and IT services, but this process will slow after 2014 and even stop complete to 2022.

The emergence of new strategies in the sphere of services offshoring and outsourcing can be observed and it is also expected that gradually more and more companies will reconsider their options in the near future. Some considerations can be the following:

- Although during the crisis years of 2008-2009 the overseas transfer of jobs in the service sector accelerated, including also more complex and highly skilled activities, today, according to some specialists, more companies find that there are hidden costs of this strategy, first of all the loss of connection with some important functions of the company. Thus, if some activities were, until recently, regarded as not being important for the overall profitability of the company, such as information management, now they are reconsidered as essential and undesirable to be transferred to independent firms also located at considerable distances.
- It is important to note that a strong signal about IT services reshoring was recently given by two American giants that were at the forefront of offshoring and outsourcing processes, namely General Electric and General Motors. The main motivation, but also favored by the reducing wage gap, is that returning at least a portion of IT services in the U.S. allows more flexibility, speed and innovation in relation to the local market, aspects suffering when they were performed by suppliers from India.
- Decreased relative wage advantage is to be observed also in the sphere of services. In the case of IBM, for example, the cost of labor in India was in the beginning with 80 % less than in the U.S., but now the gap reduced to 30-40 % and decreases further.
- From a survey conducted by Hfs Research from Boston in 2012 resulted that the most promising market for outsourcing IT and business services for at least the next two years was considered America, for the first outpacing India. One explanation comes from a study of McKinsey, a consultancy company, regarding the perspectives of jobs in U.S., showing that IT

specialists in areas with lower wages in the U.S. can be hired cheaper than in Brazil or Eastern Europe, and being just 24% more expensive than those in India. In many developed countries there are wage regional differences, ranging up to 30 %, such as between Paris and northern France, or between western and eastern Germany.

- Greater labor fluctuation in "low-cost" countries creates services quality issues. We can observe also that third companies cannot perform monotonous back-office tasks better, but on the contrary.
- Cultural affinity also plays an increasingly important role in customers' mind, customers that are even willing to pay more for this convenience. This is more strongly observed in the case of financial services, and the result is the transfer of call center services from India to the Philippines, America or Europe.
- A complementary to reshoring phenomenon is the transfer of services offered by big Indian companies from India to U.S.. For example, Infosys has opened in recent years a number of 18 new offices in the U.S., employing primarily Americans and being close to various U.S. companies.

4 Conclusions

Can we say that the narrowing wage gap between developed countries and "low-cost" countries, along with other factors to which reference was made above, will increase in the near future the reshoring phenomenon, especially in the sphere of manufacturing and to a smaller scale in the business and IT services. As results from surveys conducted in the Western business environment, a number of factors such as the qualification of the workforce, labor legislation, the existence of appropriate infrastructure and industrial clusters, the stability and benefits of the tax system, get a growing importance in the companies decisions on international relocation. These issues have to be tackled with more consideration within government policies. Reshoring or quitting offshoring or outsourcing may be promising for Western economies, but they have to be stimulated by a greater flexibility of the labor market or by providing an increased number of specialists coming out the educational system.

In terms of socio-economic impact of policies promoted at EU level, maybe we have to emphasize once more the idea brought into question since 1996 by Paul Krugman and reiterated by Alan Blinder (2006) and R. Baldwin (2006), that the European economic policy of orientating the workforce in accordance with the coordinates of a "knowledge based economy" and with "information society" jobs could be wrong.

If the offshoring trend in the services sectors is maintained, many analytical jobs, which today seem to have a high value added could be outsourced to other countries. Overall, such offshoring will be an opportunity for Europe to improve productivity, but the investments in qualification of workers would be unnecessary. Emphasis on analytical skills should be at least doubled by a similar emphasis placed on the ability to be flexible and to learn new skills. The most important conclusion for educational policies becomes that that is more important for future generations to learn how to learn than to teach skills in a particular field. The educational system must prepare them for lifetime employability, and not for lifetime employment.

Also, the employees protection policies become more feasible than workplaces protection policies. Offshoring will become more attractive to companies located in countries with more powerful social policies of jobs protection because, ultimately, offshoring gives companies the flexibility they need to go out of the rigidity of legal schemes in the country of origin.

Bibliography

BALDWIN, R. *Managing the Noodle Bowl: The Fragility of East Asian Regionalism*, 2006 [online]. Available at: <http://graduateinstitute.ch/files/live/sites/iheid/files/sites/ctei/shared/CTEI/Baldwin/Publications/Chapters/Regionalism/Managing%20Noodle%20Bowl.pdf>.

BERGER, S. *How We Compete: What Companies Around the World Do to Make It in Today's Global Economy*. Crown Business, 2005. ISBN 978-0385513593.

DUNNING, H. J., MASATAKA, F., NEVENA, Y. Some macro -data on the Regionalization / Globalization Debate: A Comment on the Rugman / Verbeke Analysis. *Journal of International Business Studies*, vol. 38, no. 1, 2007.

GHEMAWAT, P. *Redefining Global Strategy*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

Globalization Study. Industrial Performance Center at MIT, 2005 [online]. Available at: <https://ipc.mit.edu/research/globalization/globalization-project>.

INKPEN, A., RAMASWAMY, K. *Global Strategy*. London: Oxford University Press, 2006.

KRUGMAN, P., VENABLES, A. Globalization and the Inequality of Nations. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 110, no. 4, 1995, pp. 857-80.

MARGULESCU, S., MARGULESCU, E. *Factors and Aspects of the relocation strategies of companies*. Global Economic Observer, 2013.

MARGULESCU, S., MARGULESCU, E. *Switching from the globalization of markets to the globalization of production and services in the semi-globalized world*. In: The 33rd Annual Congress of the American Romanian Academy of Arts and Sciences Proceedings. Montreal: Polytechnic International Press, 2009.

PALMISANO, S. *The Globally Integrated Enterprise*. USA: Foreign Affairs, 2006.

RUGMAN, A., VERBEKE, A. Perspective of Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises. *Journal of International Business Studies*, vol. 35, no. 1, 2004.

Special report. Outsourcing and offshoring. Here, there and everywhere. *The Economist*, issue: January 19th, 2013 [online]. Available at: http://www.economist.com/sites/default/files/20130119_offshoring_davos.pdf.

VAN AGTMAEL, A. *The Emerging Markets Century*. New York: Free Press, 2007.

Contact:

Prof. Univ. Dr. Serghei Margulescu
Universitatea Nicolae Titulescu din Bucuresti
Calea Vacaresti, no. 185, sector 4
Bucharest
Romania
E-mail: margulescu@univnt.ro

ROZDIELY V ZAMESTNANECKÝCH VÝHODÁCH MEDZI MAĎARSKOM A SLOVENSKOM

EMPLOYEE BENEFITS IN SLOVAK-HUNGARIAN COMPARISON

József POÓR, Zsuzsanna SZEINER, Róbert HEGYI

Univerzita J. Selyeho v Komárne

Anotácia: Cieľom nášho výskumu je porovnanie zamestnaneckých výhod na Slovensku a v Maďarsku. Výskum poukazuje na systém fixných a flexibilných benefitov, ako aj ich právnu reguláciu v horeuvedených krajinách. K našim empirickým záverom sme sa dopracovali na základe analýzy prieskumu uskutočneného v okruhu 420 Maďarských a 126 Slovenských firiem v roku 2013. Výsledky prezentovanej štúdie poukazujú na značné rozdiely v trendoch poskytovania zamestnaneckých výhod. Tieto vznikly najmä rozdielnymi daňovými reguláciami v Maďarsku a na Slovensku.

Abstract: The aim of this research is to compare Hungary and Slovak republic in consideration of employee benefit practice. The study provides a brief introduction of fixed and flexible forms of employee benefit systems as well as their legal environment in the above mentioned countries. Our empirical conclusions are based on the results of survey conducted among 420 hungarian and 126 slovakian employer in the year 2013. The findings of the study suggest that due to the distinct tax regulations, there are serious differences regarding employers of the two countries, in terms of providing non-financial benefits to their employees.

Kľúčové slová: zamestnanecké výhody, flexibilný systém benefitov, zdaňovanie, porovnanie

Keywords: employee benefits, cafeteria plan, taxation, comparison

1 Úvod

Dlhodobo plánujúci lídri spoločností už vo veku klasického kapitalizmu rozoznali, že „jediným zdrojom zabezpečujúcim trvalú konkurencieschopnosť je človek“. (Efron et al, 2004:21). V dnešnej kríze postihnutej dobe je stále viac akceptovaná myšlienka, že „firmy sú posudzované podľa toho, akým spôsobom zaobchádzajú so svojimi zamestnancami,“. (Blanchard, 2010:26). Stará obchodná múdrosť hovorí, že o zákazníkov sa stará dobre iba ten, o ktorého sa dobre stará svoj zamestnávateľ. Je dôležité podotknúť, že tento cieľ je možné najlepšie dosiahnuť, keď „pre zamestnancov vytvoríme motivačné prostredie a flexibilnú organizačnú štruktúru, ktorá umožní, aby mohli dosiahnuť čo najlepší výkon“. (Blanchard, 2008:26). Tejto požiadavke nie je ľahké vyhovieť, a to hlavne v súčasnej dobe ekonomickej recesie. Mnoho odborníkov sa domnieva, že najjednoduchšie riešenie na finančné nedostatky je redukcia balíkov zamestnaneckých výhod v rozmedzí od 10 do 15 percent. Nie je však isté, či je toto riešenie dlhodobo ziskové. (Blyth, 2008). Výsledky počtu rôznych výskumov nás upozorňujú na to, že ekonomická recesia mala priamy vplyv na motiváciu ľudí v kontexte pracovného pomeru. Mnohé pred recesiou ziskové firmy sa počas krízy stali stratovými. Stratili pôdu pod nohami. Počas dnešnej doby recesie sa veľký počet organizácií domnieva, že rozumné benefity majú veľký význam. (Hewlett, 2011).

V súčasnej komplikovanej situácii nadobúda predstavenie hodnoty reprezentovanej balíkom zamestnaneckých výhod mimoriadny dôraz. Zamestnanci zvyčajne podceňujú hodnotu získaných benefitov. Tento trend sa musí zmeniť a zamestnávateľa musia dávať väčší dôraz na výkazanie efektívnosti benefitov. (Charan, R.2009).

Pojem benefit reprezentuje všetky prostriedky odmeňovania ktoré nemajú peňažný charakter a ktoré sa nepridávajú na základe pracovného výkonu. Žiadna firma nie je v pozícii, že by neposkytovala zamestnancom benefity. Zamestnanecké benefity môžeme rozdeliť na tri druhy. Po prvé, benefity predurčené zákonom. Okrem týchto existujú aj benefity, ktoré zamestnávateľ poskytuje svojim zamestnancom vo vlastnom záujme, pre zlepšenie ich životných podmienok alebo ich pracovného prostredia. (Snell-Bohlander, 2007). Tretiu skupinu tvoria tie benefity, ktoré sú poskytnuté na základe sociálnej odkázanosti.

Medzi strategické rozhodnutia zamestnávateľa patria aj otázky týkajúce sa spôsobu poskytovania zamestnaneckých výhod. Výhody poskytnuté zamestnancovi zamestnávateľom môžu mať rôzny charakter, a to:

- zamestnávateľ poskytuje *určité* benefity
- zamestnávateľ umožňuje *voľný výber* medzi danými benefitmi (v rámci systému *cafetérie*). Odmeňovací systém v tomto prípade zadáva okruh a mieru možných benefitov.
- Tradičné odmeňovacie systémy majú fixný charakter. Ich administrácia je relatívne jednoduchá, avšak samotné systémy sú nepružné.

Model *cafetéria* je jeden z najnovších riešení v oblasti finančného manažmentu odmeňovania. Tento odmeňovací model vznikol v USA a rozšíril sa po celom svete. V USA bol systém *cafeteria* zavedený už v '90-tich rokoch v 1400 firmách. (Grawert, 1996). V Európe dosiahla najväčšiu popularitu vo Veľkej Británii. V Nemecku a v Rakúsku, kvôli daňovým reguláciám, nájdeme relatívne málo praktických príkladov pre aplikáciu modelu *cafetérie*. (Kasper-Mayrhofer, 2002).

Takzvaná *cafetéria* sa považuje za zdroj riešenia problematiky vyhoveniu každému, a to poskytnutím „samoobslužného“ systému. (Snell-Bohlander, 2007). Jednak vzniká „jedálny lístok“-teda ponuka benefitov zo strany zamestnávateľa a na druhej strane vzniká rámcová suma, ktorá je v dispozícii pre jednotlivých zamestnancov. Na základe ponuky a rámcovej sumy majú zamestnanci z benefitov na výber podľa vlastných preferencií. V rámci medzinárodného výskumu ľudských zdrojov

tz. Cranet¹, sme skúmali popri inom aj rozšírenie aplikácie flexibilných benefitov v 6.258 firmách v 30 európskych štátoch. (Cranet, 2011) Výsledky prieskumu vykazujú existenciu flexibilných benefitov vo všetkých zúčastnených štátoch. Podľa analýzy zamestnaneckých segmentov môžeme konštatovať, že poskytovanie flexibilných benefitov je najrozšírenejšie v okruhu zamestnancov vo vyšších pozíciách (36,6%), špecialistov (odborníkov) (31,8%), administratívnych pracovníkov (28,0%), no v prípade manuálnych pracovníkov (20,1%) tento podiel klesá. (Poutsma-Ligthart, 2011, FEACO, 2011 és Fata et al, 2013).

2 Cafetéria v dvoch skúmaných východo-európskych štátoch

2.1 Použitie cafetérie v Maďarsku

Vyvinutie modelu cafetérie v Maďarsku prebehlo vďaka globalizačnej vlne počas '90-tych rokov, najmä oprením sa o skúsenosti Francúzska a USA. V tejto oblasti zavedená regulácia poskytovala veľmi výhodný rámec pre zamestnávateľov rovnako ako aj pre zamestnancov skoro pol druhá desaťročia. Ako následok majú dnes veľké zahraničné firmy, veľké domáce firmy a celý verejný sektor cafetériu zavedenú. Pravdou ale je, že u malých a stredných podnikov táto technika manažmentu už nie je takou populárnou. (László-Poór, 2010). Podľa našich skúseností, rozšírenosť cafetérie na konci '90-tych rokov v Maďarsku u domácich firiem bola v podobnej miere ako u Amerických. (Grawert, 1996). Cafetéria sa stala oveľa populárnejšou v Maďarsku, ako napríklad u najväčšieho priameho investora Maďarska- Nemecka. (Jung, 2008).

Graf 1: Životný cyklus cafetérie² v Maďarsku



Zdroj: Fata, L., Óhegyi, K., László, Gy., Poór, J. Juttatások – Rugalmas juttatások. In: Poór J.: Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások. Budapest: Walters Kluwer, 2013.

V období rastu boli charakteristické rastúce hodnoty a počet benefitov oslobodených od dane. Vďaka tomu mohol zamestnávateľ neobmedzene poskytovať bezdaňové príjmy v naturáliách popri mzde. Regulácia cafetérie sa zmenila v roku 2006, kedy bol zavedený horný strop hodnoty poskytovaných benefitov, ktorý činil 400.000 Forintov ročne.

Ďalšou charakteristickou črtou tohto obdobia je, že nariadenia týkajúce sa nákladov, využitia a zdokumentovania zamestnaneckých výhod sa stali čoraz precíznejšie a prísnejšie.

Benefity oslobodené od dane v roku 2010 závažne klesli. Predtým populárne prvky sa stali najprv daňovo zaťažnými a ďalej dostali aj druhé zaťaženie vo forme zdravotného príspevku. Zamestnávatelia mali najprv počítať s 25% verejným bremenom, čo sa v roku 2011 zmenilo na 19,04%. Neskôr, v rokoch 2012 a 2013 daňe zaťažujúce zamestnanecké benefity ďalej vzrástli, najprv na 30,94% potom na 35,07%. (Fata et al, 2013).

¹ CRANET (Cranfield Network on Comparative Human Resource Management) je jedným z najväčších nezávislých výskumných sietí ľudských zdrojov na svete. Bol založený v roku 1989 na podnet organizácie ILO vo Veľkej Británii. Jeden z autorov je členom tejto siete od roku 2004.

² Typickou oblasťou modelu životného cyklu (life cycle model) je organizačná analýza, ktorá je tiež použiteľnou v oblasti systémov a nástrojov manažmentu ľudských zdrojov.

2.2 Pomery na Slovensku

Hoci dane a odvody majú na Slovensku oveľa nižšiu mieru ako v Maďarsku, podľa Slovenských zákonov je celá suma odvodov vyplácaná do sociálnej a zdravotnej poisťovne.

Maďarský zamestnanec odvádza značnú časť svojej hrubej mzdy k dispozícii štátu, z tejto sumy v jeho prospech vyplácané sociálne a zdravotné poistenia reprezentujú relatívne nízky podiel. Vysoké sadzby dane však podnecujú zamestnávateľov, aby časť mzdy zamestnancom vyplatili vo forme nepeňažných benefitov, ktoré sú buď oslobodené od dane alebo majú zvýhodnené daňové zaťaženie. Slovenskí zamestnávatelia svojim zamestnancom taktiež poskytujú benefity, tieto majú však odlišný charakter a ciele v porovnaní s Maďarskými firmami.

Zamestnávatelia na Slovensku poskytujú svojim zamestnancom najmä fixné benefity, a to tie, ktoré sú spojené s profilom firmy alebo v určitých prípadoch s pracovnou pozíciou. Okruh najobľúbenejších benefitov v Maďarsku tvoria rôzne poukazy. Na Slovensku sú najčastejšie poskytované- stravné lístky, mobilný telefón na súkromné účely, odborné a jazykové kurzy, zľava na vlastné výrobky a služby firmy a náhradné voľno nad rámec zákona.

Nástupom hospodárskej krízy sa otázky týkajúce sa zamestnaneckých výhod stali dôležitou témou diskusie. Podľa správy zverejnenej v roku 2009, prostredníctvom firmy SODEXO (zaoberajúcou sa poskytovaním stravovacích služieb), sú najobľúbenejším benefitom na Slovensku stravné lístky. (Sodexo, 2009 és Seben, 2013).

3 Benefity – flexibilné benefity Maďarsko vs. Slovensko 2013

V nasledujúcej časti sa budeme koncentrovať na výsledky nášho empirického výskumu, ktorý sme vykonali na Slovensku a v Maďarsku v rokoch 2013-2014.

3.1 Hypotézy

Počas výskumu sme analyzovali naplnenie týchto troch hypotéz:

H1: Flexibilné benefity sú rozšírené najmä u veľkých firiem. Túto hypotézu sme skoncipovali na základe odbornej literatúry, podľa ktorej sa manažérska prax u veľkých podnikov líši od praxi u stredných a malých podnikov. Výskumníci konkurenciaschopnosti si myslia, že použitie formalizovaných HR systémov koreluje s veľkosťou podniku. (Wimmer-Zalayné, 2009: 192).

H2: Paleta poskytnutých benefitov je oveľa širšia u zahraničných firiem ako u domácich. Túto hypotézu sme zadali na základe koncepcie, že „subjekt“ vlastníka v značnej miere ovplyvňuje aplikáciu HRM v praxi. Závisle od vlastníctva môžu existovať značné rozdiely medzi firmami. (Hiltrop, 1991 és Makó, 2005).

H3: Zamestnávatelia bez ohľadu na veľkosť firmy alebo vlastníctva zastávajú podobné hľadiská pri vytvorení systému cafeterie. Z iných výskumov vieme, že v období krízy neexistujú vážne odchýlky v praxi HR vo východo-erupských štátoch. (Fodor et al., 2011).

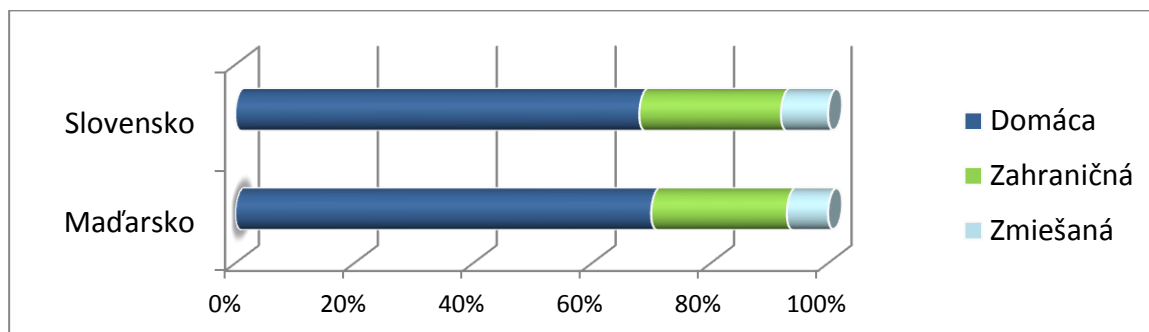
3.2 Skúmaná vzorka

Vo výskume sa zúčastnilo 420 organizácií v Maďarsku a 126 na Slovensku. Charakteristiky týchto dvoch skúmaných vzoriek môžeme zhrnúť nasledovne:

- Forma vlastníctva

V ohľade vlastníctva nie sú badateľné veľké rozdiely medzi skúmanými krajinami. Najväčší podiel zúčastnených organizácií sú v oboch vzorkách v domácom vlastníctve. Ich podiel je 70% v Maďarskej vzorke a 68% v Slovenskej. Zostatok je čiastočne alebo celkovo v zahraničnom vlastníctve. (Poznámka: Z iných zdrojov vieme, že 20-30% zamestnaných pracuje pre zahraničné firmy, tak na Slovensku ako aj v Maďarsku.)

Graf 2: Členenie respondentov podľa vlastníctva

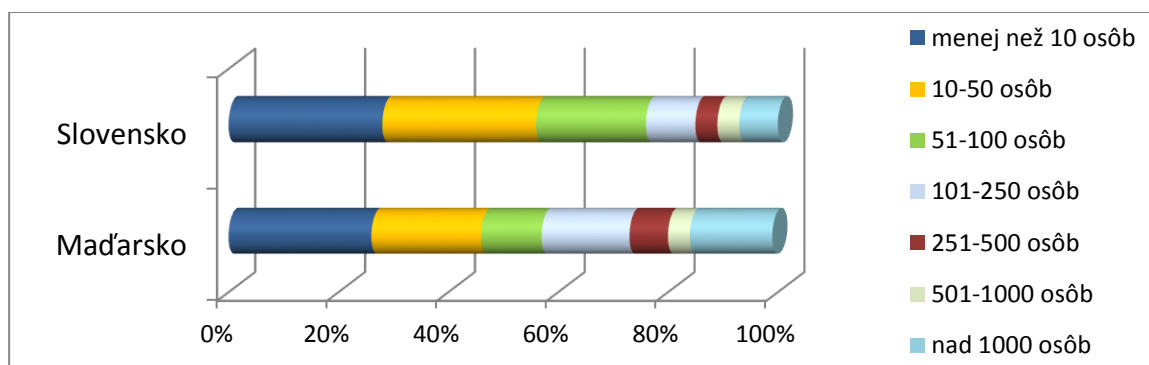


Zdroj: vlastné spracovanie autorov

- Veľkosť:

V našom prieskume môžeme pozorovať dominanciu malých a stredných podnikov, 48% Maďarských- a 57% Slovenských respondentov patrí do skupiny malých a stredných podnikov. Podiel veľkých firiem je 26% v Maďarskej vzorke a 15% v Slovenskej. (Poznámka: Na základe štatistických dát prevažná väčšina firiem patrí do skupiny malých a stredných podnikov.)

Graf 3: Členenie respondentov podľa počtu zamestnancov

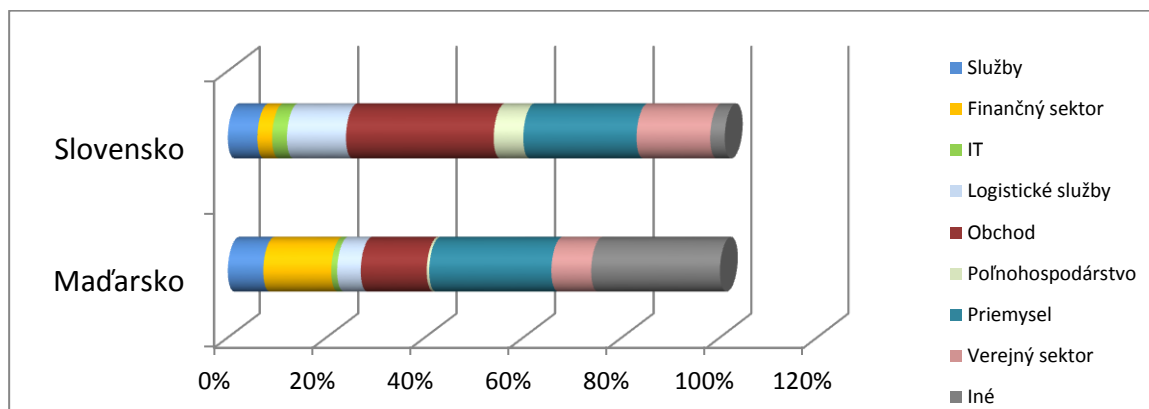


Zdroj: vlastné spracovanie autorov

- Sektor (odvetvie):

Väčšina Maďarských respondentov pôsobí v oblasti priemyslu, obchodu, alebo služieb. Členenie respondentov podľa odvetvia v Slovenskej vzorke je podobné ako v Maďarskej. Hoci v Slovenskej vzorke reprezentujú o niečo väčší podiel respondenti pôsobiaci v oblasti obchodu, poľnohospodárstva a verejného sektoru, v Maďarskej vzorke má väčší podiel finančný sektor.

Graf 4: Členenie respondentov podľa odvetvia

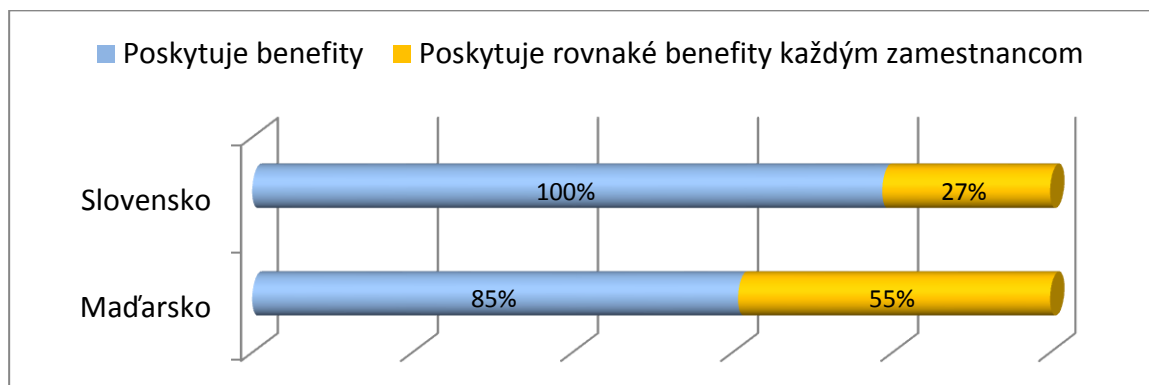


Zdroj: vlastné spracovanie autorov

3.3 Výsledky empirického skúmania

V roku 2013 85% zúčastnených spoločností pôsobiach v Maďarsku využíva v rámci svojej odmeňovacej politiky zamestnanecké výhody. 55% organizácií poskytujúcich benefity zamestnancom stanovuje rovnakú rámcovú sumu pre všetkých zamestnancov. Keďže poskytovanie benefitov je na Slovensku nariadené podľa Zákonníka práce, 100% zamestnávateľov poskytuje zamestnancom benefity. (Zákon č.311/2001 Z.z Zákonník práce, VII.časť, Sociálna politika zamestnávateľa). Veľký podiel (78%) zúčastnených spoločností poskytuje svojim zamestnancom benefity v odlišnej miere.

Graf 5: Organizácie poskytujúce benefity/organizácie, ktoré poskytujú benefity zamestnancom v rovnakej miere

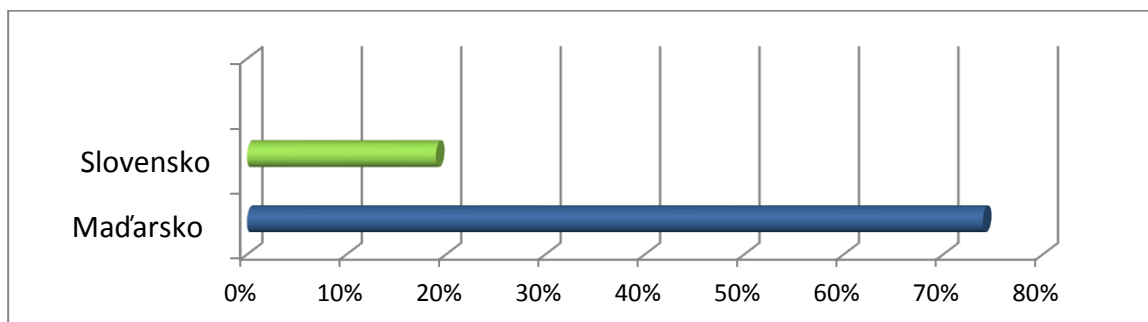


Zdroj: vlastné spracovanie autorov

4 Flexibilné benefity

Systém cafetéria funguje u 74% Maďarských zúčastnených. 49% z nich ponúka zamestnancom aj fixné aj flexibilné benefity, 51% ponúka iba flexibilné benefity. Na Slovensku 19% zúčastnených odpovedalo tak, že pre svojich zamestnancov umožňuje flexibilný výber medzi danými benefitmi.

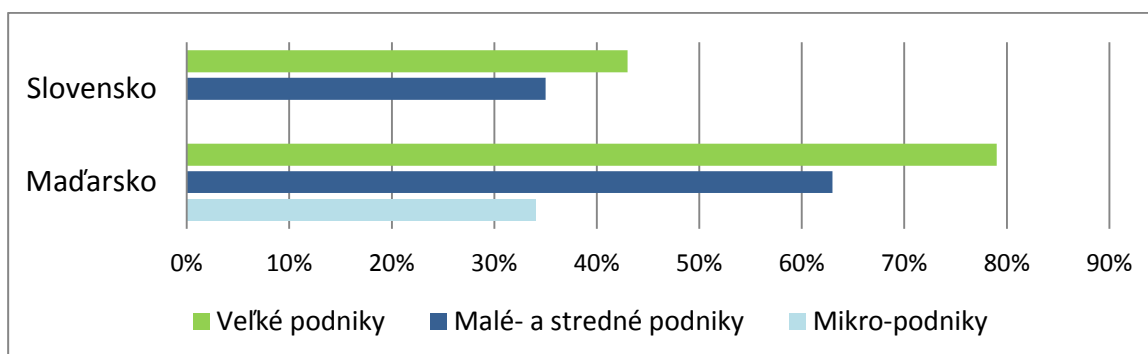
Graf 6: Organizácie umožňujúce flexibilný výber medzi benefitmi



Zdroj: vlastné spracovanie autorov

Podiel spoločností poskytujúcich zamestnanecké výhody vo flexibilnej forme je v oboch vzorkách priamo úmerný veľkosti organizácie. V Maďarskej vzorke 34% zúčastnených mikropodnikov, 63% malých a stredných podnikov a 79% veľkých podnikov prevádzkuje cafetériu. Táto súvislosť je tiež pozorovateľná v slovenskej vzorke, kde 43% zúčastnených veľkých podnikov a 35% malých a stredných podnikov prevádzkuje cafetériu. 100% mikropodnikov poskytuje svojim zamestnancom výlučne fixné benefity.

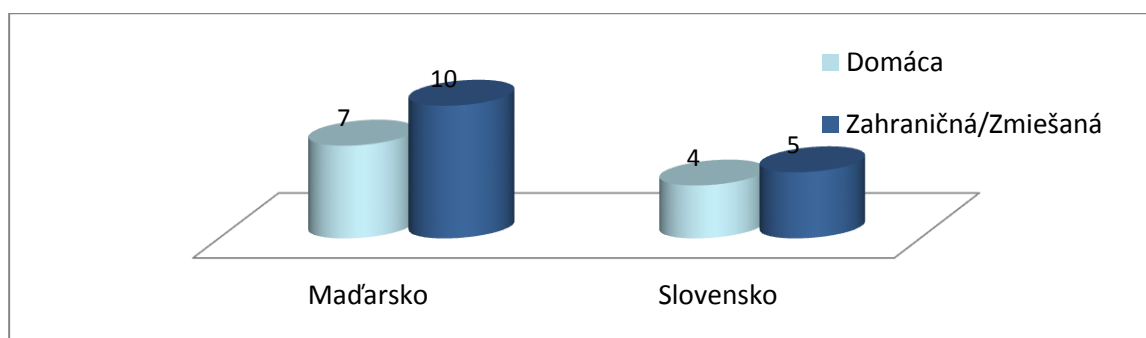
Graf 7: Členenie organizácií prevádzkujúcich cafetériu podľa veľkosti firmy



Zdroj: vlastné spracovanie autorov

57% zúčastnených podnikov v Maďarsku, ktoré v roku 2013 prevádzkovali cafetériu poskytujú 5-10 benefitov. 4 alebo menej ako 4 benefity zabezpečuje 11% respondentov, výber medzi 11 alebo viac benefitov umožní 32%. Firmy poskytujúce flexibilné benefity na Slovensku ponúkajú na výber v priemere 4 benefity. Tento počet je dvojnásobok u fixných benefitov. Firmy v zahraničnom vlastníctve ponúkajú priemerne viac benefitov ako domáce, a to v oboch vzorkách.

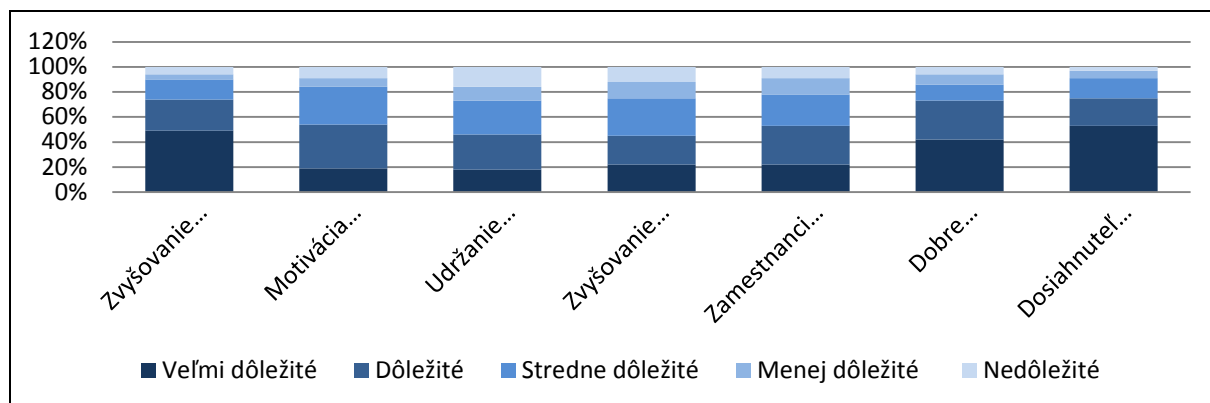
Graf 8: Priemerný počet flexibilných benefitov/členenie podľa vlastníctva



Zdroj: vlastné spracovanie autorov

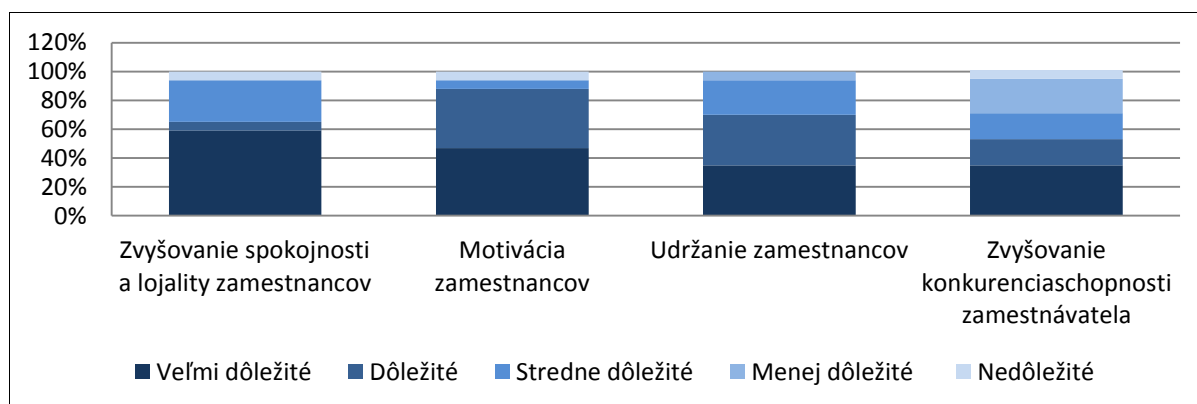
Za najdôležitejšie hľadisko vytvorenia cafeterie sa v Maďarsku považuje prehlbovanie lojality zamestnancov a optimalizácia mzdových nákladov. Respondenti na Slovensku považujú zabezpečenie spokojnosti a motiváciu zamestnancov ako najdôležitejšie hľadisko.

Graf 9: Najdôležitejšie hľadiská vytvorenia cafeterie/Maďarsko



Zdroj: vlastné spracovanie autorov

Graf 10: Najdôležitejšie hľadiská vytvorenia cafeterie/Slovensko



Zdroj: vlastné spracovanie autorov

Chi kvadrát test nepotvrdil signifikantný vzťah medzi dôležitosťou hľadísk ani s jednou z premenných, teda ani s veľkosťou firmy, ani s formou vlastníctva. Sila vzťahu, teda hodnota Cramerovho V, sa pohybuje medzi hodnotami 0,13 a 0,18 v prípade vlastníctva a medzi 0,14 a 0,21 v prípade počtu zamestnancov, čo ukazuje na veľmi slabý vzťah v prípade týchto dvoch premenných.

Tabuľka 1: Vzťah medzi dôležitosťou hľadísk a vlastníctva/Maďarsko

	χ^2	Cramer's V
Zvyšovanie spokojnosti a lojality zamestnancov	16,25	0,18
Udržanie zamestnancov	10,11	0,14
Motivácia zamestnancov	9,5847	0,14
Zamestnanci tím lepšie vnímajú a oceňujú hodnotu benefitov	14,5871	0,17
Zvyšovanie konkurenciaschopnosti zamestnávateľa	13,6548	0,17
Dobre plánovateľné daňové náklady	8,867	0,13
Dosiahnuteľné značné daňové úspory	9,5674	0,14

Zdroj: vlastné spracovanie autorov

Tabuľka 2: Vzťah medzi dôležitosťou hľadísk a počet zamestnancov/Maďarsko

	χ^2	Cramer's V
Zvyšovanie spokojnosti a lojality zamestnancov	43,5392	0,21
Udržanie zamestnancov	25,6716	0,16
Motivácia zamestnancov	18,52328	0,14
Zamestnanci tak lepšie vnímajú a oceňujú hodnotu benefitov	39,53871	0,20
Zvyšovanie konkurenciaschopnosti zamestnávateľa	41,72722	0,21
Dobre plánovateľné daňové náklady	19,436	0,14
Dosiahnuteľné značné daňové úspory	38,4036	0,20

Zdroj: vlastné spracovanie autorov

Názor Slovenských respondentov týkajúci sa hľadiska poskytovania firemných benefitov tiež nesúvisí ani s veľkosťou podniku, ani s formou vlastníctva. Hodnota Cramerovho V v prípade obidvoch faktorov sa blíži k nule. Keďže Slovenská vzorka obsahuje málo organizácií, ktoré udržiavajú systém cafetérie, výpočet v tomto prípade prebiehal na základe odpovedí všetkých respondentov poskytujúcich zamestnanecké výhody.

Tabuľka 3: Vzťah medzi formou vlastníctva a dôležitosťou faktorov vytvorenia cafetérie/Slovensko

	χ^2	Cramer's V
Udržanie zamestnancov	10,8725	0,23
Motivácia zamestnancov	5,807	0,17
Zvyšovanie konkurenciaschopnosti zamestnávateľa	13,0528	0,26
Zvyšovanie spokojnosti a lojality zamestnancov	12,5057	0,25

Zdroj: vlastné spracovanie autorov

Tabuľka 4: Vzťah medzi počtom zamestnancov a dôležitosťou faktorov vytvorenia cafeterie/Slovensko

	χ^2	Cramer's V
Udržanie zamestnancov	22,3579	0,24
Motivácia zamestnancov	25,6244	0,26
Zvyšovanie konkurenciaschopnosti zamestnávateľa	12,699	0,18
Zvyšovanie spokojnosti a lojality zamestnancov	30,0742	0,27

Zdroj: vlastné spracovanie autorov

3.4 Záver – Analýza správnosti hypotéz

Analýzou odmeňovania v Maďarsku a na Slovensku môžeme pozorovať značné podobnosti a rozdiely. Dôvody rozdielov sú najmä v odlišnosti pracovnoprávnej jurisdikcie, podobnosti prichádzajú z rovnakých záujmov zamestnávateľov a z ich podobných reakcií na podobné situácie. Poskytovanie benefitov na Slovensku je zákonom stanovené, ako i vytvorenie rezervného fondu, ktorý slúži ako zdroj krytia zamestnaneckých výhod. Podľa novely zákona o daní z príjmov fyzických osôb sa každý

príjem bez ohľadu na jeho pravidelnosť a jeho finančný charakter zdaňuje rovnakou sadzbou. Platiteľom dane je zamestnanec. (Výnimky tvoria príjmy oslobodené od dane.)

V Maďarsku neexistuje zákon, ktorý by určoval povinnosť poskytovania zamestnaneckých benefitov. Napriek tomu takmer každý zamestnávateľ poskytuje svojim zamestnancom benefity. V zmysle zákona o daní z príjmov je totiž platiteľom dane zamestnávateľ a sadzby dane sú výhodnejšie v prípade benefitov, ako v prípade mzdy. (Zákon č.517/1995 o daní z príjmov, XIII.časť, §69) Keďže najväčší vplyv na rozhodovanie zamestnávateľov pri vytvorení odmeňovacej politiky má nutnosť zodpovedať zákonom, právne prostredie je najdominantnejším faktorom vývoja odmeňovania v danej krajine. 85% v prieskume zúčastnených Maďarských spoločností ponúka zamestnancom benefity a viac ako polovica z nich určuje rovnakú rámcovú sumu pre všetkých. Slovenskí zamestnávateľia ponúkajú zväčša odlišné benefity pre jednotlivé skupiny zamestnancov a iba 27% z nich poskytuje rovnaké benefity pre všetkých.

Porovnaním týchto dvoch krajín môžeme taktiež pozorovať značné rozdiely týkajúce sa použitia a rozšírenosti cafetérie. Veľký počet Maďarských podnikov umožňuje svojim zamestnancom výber čo najvhodnejších benefitov z vlastnej ponuky. 74% zúčastnených Maďarských spoločností prevádzkuje cafetéria systém. Značnú časť poskytovaných benefitov v Maďarsku tvoria rôzne poukazy alebo mesačne dobývateľné elektronické karty, použiteľné na využitie daných služieb. Cafetéria na Slovensku nie je taká populárna. Zamestnávateľia poskytujú väčšinou fixné benefity, odlišné pre jednotlivé zamestnanecké skupiny. Najčastejšie poskytované benefity sú stravovanie na pracovisku, mobilný telefón a firemné vozidlo na súkromné účely. V prvej časti skoncipované hypotézy poukávajú na tie znaky v praxi odmeňovania, ktoré môžeme pozorovať v prípade oboch skúmaných štátov. Výsledky prieskumu potvrdili splnenie 1. hypotézy, podľa ktorej sú "flexibilné benefity rozšírené najmä u veľkých firiem". Podiel organizácií, ktoré udržiavajú cafetériu úmerne vzrastá s rastom veľkosti firmy. Táto súvislosť je pozorovateľná v prípade oboch skúmaných štátov.

Podľa 2. hypotézy „paleta poskytnutých benefitov je oveľa širšia u zahraničných firiem ako u domácich“ z výsledkov prieskumu vysvitlo, že domáce firmy v Maďarsku ponúkajú zamestnancom priemerne 7 benefitov v rámci cafetérie, no v prípade zahraničných firiem je priemer 10. Tento rozdiel je oveľa miernejší na Slovensku, kde domáce firmy pre svojich zamestnancov ponúkajú na výber priemerne 4 benefity a firmy v zahraničnom vlastníctve ponúkajú priemerne 5. Daná súvislosť tiež existuje v prípade fixných benefitov. Domáce firmy ponúkajú priemerne 8, zahraničné 11 fixných výhod.

Nami skoncipovaná 3. hypotéza predpokladá, že hľadiská zamestnávateľov pri vytvorení cafetérie systému nie sú spojené s veľkosťou organizácie, ani s formou vlastníctva. Našu hypotézu sme potvrdili pomocou Chi kvadrátu a Cramerovho V. Hodnota Cramerovho V v prípade všetkých skúmaných hľadísk preukazuje slabý vzťah s veľkosťou firmy a tiež s formou vlastníctva v oboch skúmaných štátoch.

Tabuľka 5: Naplnenie hypotéz

	Potvrdená	Čiastočne potvrdená	Nepotvrdená
H1	√		
H2		√	
H3	√		

Zdroj: vlastné spracovanie autorov

Systém cafetérie sa stal nástrojom motivácie zamestnancov v tých krajinách, kde vďaka daňovým reguláciám môže zamestnávateľ poskytovaním benefitov realizovať úspory v daňových nákladoch. V tom prípade zamestnávateľ neposkytuje príspevky iba pre niektoré skupiny zamestnancov, ale časť príjmu každého zamestnanca je vyplácaná v naturáliach. Keďže pre

zamestnávateľov na Slovensku nie je možné realizovať daňové úspory prostredníctvom poskytovania benefitov, kvôli nutnosti daným zákonom ich poskytujú výlučne s motivačným cieľom.

4 Prekážky – plány do budúcnosti

Hoci štruktúra vzorky nereprezentuje v každom ohľade zamestnávateľov na Slovensku, medzi zúčastnenými organizáciami sa vyskytli také významné spoločnosti, ktoré svojimi odpoveďami dobre odzrkadľujú skutočnú situáciu v tejto oblasti, ako aj uskutočnené zmeny vo firemných benefitoch.

V budúcnosti má význam ďalej skúmať vývoj odmeňovania, s mimoriadnym zreteľom na rozšírenosť systému cafetérie. V nasledujúcom roku dúfame pokračovať vo výskume, tentokrát s viacerými účastníkmi. Predmetmi skúmania sú:

- aplikované systémy benefitov,
- fixné benefity,
- flexibilné benefity,
- organizačné zvláštnosti prevádzkovania systému cafetérie,
- rámcové sumy cafetérie,
- prevádzkovanie cafetéria systémov v zmenenom finančnom prostredí,
- ochota zavedenia flexibilného systému benefitov u zamestnávateľov ktorí dosiaľ neprevádzkujú cafetériu,
- budúcnosť firemných benefitov.

Literatúra

BLANCHARD, K. *Vezetés magasabb szinten*. Budapest: HVG Könyvek, 2010.

BLYTH, A. Reward and benefits. Rewarding in a recession. *Personnel Today* [online]. cit. 2013-08-15. Dostupné z: <http://www.personneltoday.com/articles/27/11/2008/48518/reward-and-benefits-rewarding-in-a-recession.htm>.

CHARAN, R. *Leadership in the era of economic uncertainty*. New York: McGrawHill, 2009.

Cranet Survey. *Cranet Survey Comparative Human Resource Management International Executive Report 2011*. Cranfield: Cranet, 2011.

EFFRON, M. et al. *HR a 21. Században*. Budapest: HVG Könyvek-Hewitt Inside, 2004.

FATA, L., ÓHEGYI, K., LÁSZLÓ, GY., POÓR, J. *Jutatók – Rugalmas juttatók*. In: Poór J. *Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatók*. Budapest: Walters Kluwer, 2013.

FODOR, P., KISS, T., POÓR, J. Focus on the Impact of the Economic and Financial Crisis on the Human Resource Function – Four Eastern European Countries in the Light of Empirical Research in 2009. *Acta Polytechnica Hungarica Journal of Applied Sciences*, č. 1, 2011, s. 81-104.

GRAWERT, A. Cafeteria-Systeme, kein kalter Kafee. *Personalwirtschaft Special*, 1996, s. 25-26.

HEWLETT, S. A. *Csúcstehetségek*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2011.

HILTROP, J. M. Human Resources Practices of Multinational Organizations in Belgium. *European Management Journal*, č. 4, 1991, s. 404-411.

JUNG, H. *Personalwirtschaft*. München: Oldenbourg Verlag, 2008.

KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personalmanagement Führung Organisation*. Wien: Linde Verlag, 2002.

KSH. Közvetlen külföldi tőkebefektetések. *Statisztikai Tükör*, roč. 4, č. 16, 2010, s. 1-2.

LÁSZLÓ, GY., POÓR, J. *Az ösztönzési rendszerek*. In: Karoliny M-né.-Poór J. (Ed.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: Complex Kiadó, 2010.

MAKÓ, CS. Neo-instead of post-Fordism: the transformation of labour processes in Hungary. *International Journal of Human Resource Management*, February, 2005, s. 277-289.

POUTSMA, E., LIGTHART, P. *Compensation and Benefits*. In: Cranet Survey (2005): Cranet Survey Comparative Human Resource Management International Executive Report 2005. Cranfield: Cranet, 2011.

SEBEN, Z. *Szlovákia*. In: Poór J. *Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások*. Budapest: Walters Kluwer, 2013.

Slovak Agency for Development of Investment and Trade. *Foreign direct investment report*. Bratislava: SARIO, 2010.

SNELL, S., BOHLANDER, G. *Human Resource Management*. Mason: Thomson, 2007.

SODEXO étkezés és szolgáltatások Kft. Aktualitások-sajtóközlemény [online]. cit. 2013-09-05. Dostupné z: <http://info.sodexho.cz/preview.aspx?nid=gTb7N9XfKCi4S8Yt>.

WIMMER, A., ZALAYNÉ, P. Z. *Vezetés, döntéshozatal, versenyképesség*. In: Chikán, A., Czakó, E. *Versenyben a világgal*. Budapest: Akadémia, 2009.

Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce, VII. časť, Sociálna politika zamestnávateľa

Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov

Zákon č.152/1994 Z. z. o sociálnom fonde

Kontakt:

Prof.Dr. József Poór, CSc.
Ekonomická fakulta, Univerzita J. Selyeho
Ul. Hradná 21
945 01 Komárno
Slovenská republika
E-mail: poorjf@t-online.hu

Mgr. Zsuzsanna Szeiner
Ekonomická fakulta, Univerzita J. Selyeho
Ul. Hradná 21
945 01 Komárno
Slovenská republika
E-mail: szeinerzs@gmail.com

Bc. Róbert Hegyi
Ekonomická fakulta, Univerzita J. Selyeho
Ul. Hradná 21
945 01 Komárno
Slovenská republika
E-mail: ro.hegyi@freemail.hu

SCHOPNOSTI FINANČNÍ ORIENTACE STUDENTŮ NA FAKULTĚ TĚLESNÉ KULTURY UP V OLOMOUCI

FINANCIAL KNOWLEDGE OF STUDENTS OF THE FACULTY OF PHYSICAL CULTURE PALACKÝ UNIVESITY IN OLOMOUC

Jaromír TOMČÍK

Katedra aplikované ekonomie, Univerzita Palackého v Olomouci

Anotace: *Cílem tohoto příspěvku je posouzení a srovnání úrovně finanční gramotnosti s praktickým zaměřením na studenty studující Fakultu tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci. Ke stanovení finanční gramotnosti byl vypracován dotazník, který studenti Fakulty tělesné kultury vyplňovali. Výzkumu se zúčastnilo 156 studentů bakalářské i magisterské formy studia. Výsledky výzkumu finanční orientace studentů se pohybují pod průměrnou hodnotou měření.*

Abstract: *The aim of this paper is to assess and compare financial knowledge of students from the Faculty of Physical Culture, Palacky University in Olomouc. Questionnaires were used for this purpose and filled out by group of 156 BA as well as MA students. How the findings show financial knowledge of these respondents is below the average of median.*

Klíčová slova: *finanční gramotnost, výzkum, vzdělávání*

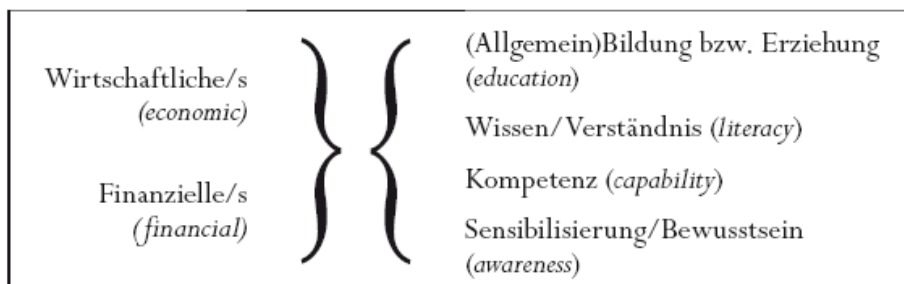
Keywords: *financial knowledge, research, education*

1 Finanční gramotnost

Definice „finanční gramotnosti“ je popisována mnoha způsoby, které mají v širším měřítku v podstatě stejný význam a liší se pouze v detailech jednotlivých zdrojů. Obsah téměř všech současných navzájem se prolínajících definic tvoří prvky finančního vzdělávání (mj. také schopnost „předat poznání“, „umět porozumět“ a „mít povědomí“ o finanční gramotnosti). Nejčastěji se

používají výrazy jako financial literacy, financial capability, financial awareness. Jedná se o pojmy, jejichž obsah je soustředěn v nestrukturovaném uspořádání (viz. Obrázek 1) a lze jej přeložit českými ekvivalenty jako ekonomická nebo finanční vzdělanost, gramotnost, kompetence, povědomí¹.

Obrázek 1: Obsah pojmu finanční gramotnosti



Finanční gramotnosti (FG) je dle dokumentů Ministerstva financí České republiky (MFČR)² nadřazena gramotnost ekonomická. Ekonomická gramotnost v sobě zahrnuje kromě FG také schopnost zajistit si dostatečný příjem financí pro všechny aspekty života, zvažovat důsledky osobních rozhodnutí, které mají vliv na současný a budoucí příjem, orientování se na trhu pracovních příležitostí, umět řídit výdaje v současnosti i s výhledem do budoucna, schopnost práce s peněžními toky jednotlivce a domácnosti, apod. FG se skládá ze tří složek: gramotnosti peněžní, cenové a rozpočtové (viz. Obrázek 2).

Obrázek 2: Ekonomická gramotnost podle MFČR



Rozdělení finanční gramotnosti podle MFČR:

- Peněžní gramotnost – schopnost nakládat s transakcemi hotovostních a bezhotovostních peněz, resp. schopnost spravovat nástroje jako je běžný účet, úspory, peněženka, atd.
- Cenová gramotnost – pochopení cenových mechanismů a inflace.
- Rozpočtová gramotnost – schopnost spravovat rodinný/osobní rozpočet, tzn. vést rozpočet, schopnost umět plánovat, dodržovat cíle a rozpočtový plán, případně na něj kompetentně reagovat. Patří sem i orientace na různě specifickém trhu, kde pro naši životní situaci musíme vybrat vhodné produkty a služby – tj. správa finančních aktiv a správa finančních závazků.

¹ GNAN, E., SILGONER, M., A., WEBER, B. Volkswirtschafts- und Finanzbildung: Konzepte, Ziele, Messung. *Geldpolitik und Wirtschaft* Q3/07, 2007 [online]. cit. 2013-10-10. Dostupné z: http://www.oenb.at/de/img/gewi_2007_3_gnan_tcm14-67338.pdf.

² Ministerstvo financí České republiky. *Národní strategie finančního vzdělávání*. Praha: Author, 2010.

Nedílnou součástí FG je též gramotnost numerická (matematické hledisko), gramotnost informační (schopnost vyhledat potřebné relevantní informace) a gramotnost právní (neznalost práva neomlouvá, tudíž je nutno mít přehled o právech a povinnostech, popř. znát možnost kam se pro radu obrátit).

2 Finanční gramotnost ve světových průzkumech a v ČR

K testování FG v různých částech světa nebývá většinou používán standardizovaný test. Protože nejsou používány stejné testovací moduly, nelze z hlediska reliability jednotlivé testy porovnat. Nelze tedy ani objektivně říci, že v té či oné zemi jsou lidé či studenti finančně gramotnější. Nicméně každý výzkum o finanční gramotnosti³ zkoumá nejčastěji tyto okruhy:

- Ekonomické myšlení (Economic Thinking) – způsob rozhodování
- Příjmy, kariéra (Income, Careers) – hledání práce, tvorba pracovních míst
- Spoření, investování (Saving, Investing) - vkládání, uložení, spoření finančních prostředků; náklady a přínosy úspor, různé typy investic
- Výdaje, možnosti použití kreditu (Credit, Debt) – využívání úvěrových, úrokových plateb
- Plánování, řízení peněz (Planning, Money Management) – bankovníctví, pojišťovnictví, rozpočtování.

V České republice v měření úrovně FG⁴ z roku 2010 MFČR hodnotilo při měření gramotnosti obyvatel ČR všechny složky finanční gramotnosti (znalosti, dovednosti, ale i chování), orientaci v penězích, schopnost placení a hospodaření s nimi, stejně tak i plánování rozpočtu a zajištění do důchodového věku, znalost pojmů inflace, finančních produktů a práv spotřebitelů. Podle doporučení MFČR by finančně gramotný člověk měl mimo jiné mít hrubou představu o aktuálním počtu peněz, které má k dispozici, měl by být schopen naplánovat a dodržovat svůj rozpočet (alespoň měsíc dopředu a měl by mít finanční zajištění na stáří), měl by mít naplánován krizový scénář v případě ztráty hlavního příjmu a měl by vytvářet rezervy obecného, ale i konkrétního rázu. Při výběru finančních produktů se finančně gramotný člověk zabývá více nabídkami a zkoumá více informací od více zdrojů.

Okruhy při výzkumu prováděném MFČR byly tyto:

- Vytváření rezerv
- Finanční produkty
- Chování a zvyklosti ve světě financí
- Znalosti ze světa financí
- Smlouvy a stížnosti

Výzkumy nejen v České republice potvrdily, že existuje velké množství osob, které nemají dostatečné vědění o FG a které v konečném důsledku neohrožují pouze jen je samotné, ale i celý stát. Jednotlivé země se proto snaží do svých vzdělávacích systémů implementovat požadavky na zlepšení finanční orientace, resp. gramotnosti. Nejen Česká republika⁵, ale i USA, SRN⁶ a Slovenská republika⁷

³ CAMERON, M., P., CALDERWOOD, R., COX., A., LIM, S., YAMAOKA, M. *Personal Financial Literacy Among High School Students in New Zealand, Japan and the United States*. In: Working Paper in Economics 13/04, 2013 [online]. cit. 2013-11-06. Dostupné z: <http://search.proquest.com>.

⁴ MFČR. Shrnutí hlavních výstupů z měření finanční gramotnosti obyvatel ČR, 2010 [online]. cit. 2013-12-13. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz>.

⁵ MFČR. *Národní strategie finančního vzdělávání*, 2010 [online]. cit. 2013-12-13. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz>.

⁶ BEHREND, S., BRETTSCHEIDER, V., KAMINSKI, H., KOCH, M. *Unterrichtseinheit „Finanzielle Allgemeinbildung“*. Oldenburg: Institut für Ökonomische Bildung Oldenburg, 2011.

vytvořily standardy vzdělávání, které by měly obyvatelstvo připravit na možné negativní finanční vlivy, které je mohou ohrozit. Jestliže by preventivní činnost v této oblasti byla aplikována v dostatečném rozsahu již od útlého věku žáků, studentů, mělo by to pozitivní vliv na všechny obyvatele státu. Právě na základě těchto skutečností a zjištění o nedostatečné FG obyvatelstva byl proveden výzkum, který měl analyzovat finanční gramotnost studentů na Fakultě tělesné kultury UP v Olomouci.

3 Výzkum na Fakultě tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci⁸

Do studie byli zařazeni studenti bakalářského (104 osob) a navazujícího magisterského (52) programu studující na Fakultě tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci. Jednalo se o studenty prezenční (82) i kombinované (74) formy studia, 68 žen a 88 mužů ve věku od 20 do 55 let při dosaženém vzdělání od absolventa střední školy po vysokoškolský bakalářský titul. Rozložení v rámci oborů bylo rozděleno na studenty studující Aplikované pohybové aktivity, Aplikovanou tělesnou výchovu, Ochranu obyvatelstva, Rekreatologii, Tělesnou výchovu a sport a studenty Učitelství tělesné výchovy.

Ve výzkumu byly kromě celkového srovnání finanční orientace studentů FTK UPOL určeny i dvě hypotézy:

- v dotazníkovém šetření zkoumaná úroveň finanční gramotnosti studentů studujících bakalářský program a studentů v navazujícím magisterském programu se bude lišit (posluchači navazujícího programu budou mít lepší výsledky) a pohybovat pod průměrem, tj. ≤ D; škála A-F – dle univerzitního známkování
- finanční gramotnost studentů kombinovaného a prezenčního studia určená z dotazníkového šetření se bude také lišit a pohybovat pod průměrem; studenti kombinovaného studia budou mít lepší výsledky než studenti prezenčního studia

Dotazníkové šetření bylo složeno z několika částí: „1. část – Bankovníctví“, „2. část – Mzdy a finance + obecné“, „3. část – Praktické otázky“. 1. a 2. část studenti vyplňovali povinně, kdežto 3. část byla dobrovolná. Tím, že se povinnost vyplnění nevztahovala na 3. část, ne všichni respondenti tuto část vyplnili. Nedostatečná návratnost 3. části neumožnila jakkoliv posoudit či analyzovat zjištěné údaje a proto výsledky této části nebyly v celkových hodnoceních uvedeny.

Podobný výzkum úrovně FG proběhl v roce 2012 i na FF UPOL⁹ a byl zaměřen na finanční orientaci akademické obce Filozofické fakulty. Dotazník určený pro studenty FTK UPOL, který vyplnilo 156 osob, byl koncipován ne zcela stejně a ne v celé šíři jako dotazník na FF UPOL, tudíž nemůžeme tvrdit, že by byl s tímto dotazníkem standardizován, avšak lze konstatovat, že známku „A“, „B“ by ve výzkumu zaměřeném na finanční orientaci studentů FTK UPOL nedostal nikdo, stejně tak jak vyplývá z výsledků výzkumu FG na Filozofické fakultě UP v Olomouci. Znamku „C“ na FTK UPOL v dotazníkovém šetření by dostalo jen 10 osob, hodnocení „D“ 60 studentů, „E“ 30 probandů a „F“ zbytek testovaných, což je 56 osob. Tzn., že v testu by „propadlo“ 35% studentů.

⁷ IVANČOVÁ, J. Financial literacy of university students. Diplomová práce, Banking Institute College Pratur, a foreign university in Banská Bystrica, Department of Finance and Accounting, Banská Bystrica, 2012 [online]. Dostupné z: http://is.bivs.cz/th/11612/bisk_m/.

⁸ TOMČÍK, J. *Schopnosti finanční orientace studentů FTK UP a její možná kultivace*. Diplomová práce (Mgr.). Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Fakulta tělesné kultury, 2014.

⁹ KAFKOVÁ, E., VAŠÍČKOVÁ, O., NOSEK, O. *Průzkum a analýza finanční gramotnosti akademické obce Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci*. In: Význam znalostí v aktuální fázi ekonomického cyklu. Znalosti pro tržní praxi 2012. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, s. 152-160.

3.1 Výsledky

Hodnoty průměrné schopnosti finanční orientace studentů spolu s ostatními parametry jsou uvedeny v Tabulce 1. Variabilita výkonnosti se u jednotlivých porovnání lišila (variační koeficient se pohyboval v rozmezí od 21,40% - 23,93%), což by se dalo hodnotit jako poměrně homogenní.

Tabulka 1: Výsledky analýzy

Schopnosti finanční orientace studentů FTK UP v Olomouci										
	Mgr. + Bc.	škála	Mgr.	škála	Bc.	škála	prezenční	škála	kombi.	škála
N	156		52		104		82		74	
M	57,46	E	60,44	E	55,98	F	56,45	F	58,89	E
SD	13,10		13,10		12,84		13,51		12,54	
Var	22,80		21,68		22,94		23,93		21,40	
Min	21,43	F	28,57	F	21,43	F	21,43	F	28,57	F
Max	78,57	C	78,57	C	78,57	C	78,57	C	78,57	C
Modus	64,29	D	64,29	D	57,14	F	64,29	D	64,29	D
Medián	57,14	E	64,29	D	57,14	F	57,14	F	64,29	D
T-test			0,048				0,308			
P			0,05				0,05			

Vysvětlivky: N – celkem analyzovaných respondentů, M – aritmetický průměr (%), SD – směrodatná odchylka, Var – variační koeficient, Min – minimální hodnota v souboru (%), Max – maximální hodnota v souboru (%), Modus – nejčastěji opakující se hodnota (%), Medián – prostřední člen (%), P – statistická významnost, škála – bodovací známka univerzitního systému, Mgr. – studenti magisterského studia, Bc. – studenti bakalářského studia, prezenční- studenti prezenčního studia, kombi. – studenti kombinovaného studia

Zdroj: autor

Schopnosti finanční orientace všech testovaných studentů FTK UP (Tabulka č. 1), kteří odpověděli na všechny zadané otázky, byla vypočítána jako průměr 57,46% správných odpovědí z celkových 14 otázek, tj. cca 8 správných. Na bodovací škále tato hodnota tedy odpovídá známce “E”. Přestože modus – jako nejčastěji opakující se hodnota – byl vypočítán ve škále jako “D” (64,29%), věrohodnější vypovídací prvek (medián) činil 57,14%, což se hodnotí známkou “E”.

Rozdíly výsledků úrovně FG mezi studenty bakalářského a magisterského studia se lišily i v průměrech – bakalářské studium (55,98%) bylo hodnoceno známkou “F” a magisterské (60,44%) známkou “E”. Modus a medián byl určen u Mgr. známkou “D” a u Bc. studia jako nedostatečné “F”. Výsledek výzkumné otázky 1 tedy odpovídá zmíněné hypotéze, že se data budou pohybovat v rozmezí známky $\leq D$. Vypočtená hladina statistické významnosti $p \leq 0,05$ hypotézu zamítá (T-test: 0,048) a opravdu určuje, že mezi studenty bakalářského a magisterského studia jsou signifikantní rozdíly. Z výsledku – průměru (viz výše) - vidíme, že „magistři“ jsou finančně gramotnější než „bakaláři“.

Rozdíly mezi studenty prezenčního a kombinovaného studia se lišily i v průměrech – prezenční studium (56,45%) bylo hodnoceno známkou “F” a magisterské (58,59%) známkou “E”. Modus byl určen u prezenčních studentů “D” (64,29%) a medián “D” (57,14%) a u kombinovaného studia známkou “D” u modusu i mediánu shodně (64,29%). Výsledek výzkumné otázky 2 nemá důvod zamítat hypotézu. Vypočtená hladina statistické významnosti $p > 0,05$ hypotézu nezamítá (T-test: 0,308).

Cílem bylo rovněž porovnat rozdíly mezi studenty studujícími bakalářskou etapu a magisterskou. „Magistři“ si v průměru vedli cca o 5% lépe, což můžeme přisuzovat věku, větším zkušenostem nebo vyšším znalostem. Rozdíly mezi prezenčním a kombinovaným studiem byly rovněž různé, ale jen o 2% ve prospěch kombinovaného studia.

4 Závěr

Na Fakultě tělesné kultury UP v Olomouci se sice vyučují ekonomicky zaměřené předměty (marketing, management, manažerské dovednosti, aj.), ale žádný není přímo koncipován na finanční orientaci v praktickém měřítku. Domnívám se, že by tento předmět bylo vhodné alespoň jako volitelný vytvořit. Jedna z koncepcí by byl seminář a přednáška a druhá možnost se jeví jako semináře, do kterých by byli zváni odborníci z praxe, podobně jako je tomu i na Katedře aplikované ekonomie na Filozofické fakultě UP v Olomouci v rámci různých kurzů (např. Cyklus přednášek odborníků z praxe, Diskuzní workshop s odborníky, aj.).

Bylo by rovněž vhodné standardizovat výzkumné šetření z Filozofické fakulty a Fakulty tělesné kultury, čímž by se skutečně porovnala mezifakultní finanční orientace studentů na Univerzitě Palackého v Olomouci.

Literatura

BEHREND, S., BRETTSCHEIDER, V., KAMINSKI, H., KOCH, M. *Unterrichtseinheit „Finanzielle Allgemeinbildung“*. Oldenburg: Institut für Ökonomische Bildung Oldenburg, 2011.

CAMERON, M., P., CALDERWOOD, R., COX, A., LIM, S., YAMAOKA, M. *Personal Financial Literacy Among High School Students in New Zealand, Japan and the United States*. In: Working Paper in Economics 13/04, 2013 [online]. cit. 2013-11-06. Dostupné z: <http://search.proquest.com>.

GNAN, E., SILGONER, M., A., WEBER, B. *Volkswirtschafts und Finanzbildung: Konzepte, Ziele, Messung. Geldpolitik und Wirtschaft Q3/07, 2007* [online]. cit. 2013-10-10. Dostupné z: http://www.oenb.at/de/img/gewi_2007_3_gnan_tcm14-67338.pdf.

IVANČOVÁ, J. *Financial literacy of university students*. Diplomová práce, Banking Institute College Pratur, a foreign university in Banská Bystrica, Department of Finance and Accounting, Banská Bystrica, 2012 [online]. Dostupné z: http://is.bivs.cz/th/11612/bisk_m/.

KAFKOVÁ, E., VAŠÍČKOVÁ, O., NOSEK, O. *Průzkum a analýza finanční gramotnosti akademické obce Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci*. In: Význam znalostí v aktuální fázi ekonomického cyklu. Znalosti pro tržní praxi 2012. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, s. 152-160.

Ministerstvo financí České republiky [online]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz>.

TOMČÍK, J. *Schopnosti finanční orientace studentů FTK UP a její možná kultivace*. Diplomová práce (Mgr.). Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Fakulta tělesné kultury, 2014.

Kontakt:

Mgr. Jaromír Tomčík
Katedra aplikované ekonomie
Univerzita Palackého v Olomouci
Křížkovského 12
771 80 Olomouc
E-mail: jaromir.tomcik@centrum.cz

Krátká informace o autorovi:

Autor vystudoval obory Aplikovaná ekonomická studia na Katedře aplikované ekonomie na Filozofické fakultě a Učitelství tělesné výchovy na Fakultě tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci. V současné době pracuje jako odborný pracovník v rámci projektu OPVK Inovace výuky ekonomických disciplín na Univerzitě Palackého a její propojení s praxí, reg. č. CZ.1.07/2.2.00/28.0027.

SHOCKVERTISING TO SHOCK VARIOUS GENERATIONS

SHOCKVERTISING ŠOKUJE NAPŘÍČ GENERACEMI

Renáta MACHOVÁ, Erika SERES HUSZÁRIK, Zsuzsanna TÓTH

Univerzita J. Selyeho

Abstract: *Shockvertising is an innovative advertising technique that purposely attempts to gain and keep attention with horror and disgust. This type of advertisement, in which blood, internal organs, racism and sexuality play a central role, can be found in our country as well. In order to obtain accurate and relevant information, current science only deals with the controversial and unethical advertising campaigns of companies. In this paper the values of each generation are presented then the concept of generation marketing is discussed in more details. In this research our goal is to find out how various age groups react to this kind of advertising. It is examined with focus group technique, and in order to extract quantitative data the mentioned technique is combined with a questionnaire. Our assumptions and hypothesis are supported with statistical data, charts and tests of independence.*

Anotace: *Shockvertising je inovativní reklamní metoda, která cíleně usiluje o získání a udržení pozornosti, a to vyvoláním hrůzy či odporu. Tento typ reklam, v nichž hlavní roli hrají krev, lidské orgány, i např. projevy rasismu či prvky sexuality, se objevuje již i na Slovensku. Současná věda analyzuje pouze kontroverzní a neetické reklamní kampaně za účelem zjištění přesných a relevantních informací. V tomto článku budou nejprve představeny hodnoty jednotlivých generací a posléze je detailněji pojednáno o generačním marketingu. Cílem výzkumu je zjistit, jakým způsobem reagují odlišné generace na tuto formu reklamy. Za účelem výzkumu byla uspořádána skupinová diskuse v kombinaci s dotazníkovým šetřením. Výzkumné premisy a hypotézy autorů byly ověřeny na základě statistických dat, tabulek a testů nezávislosti.*

Keywords: *shockvertising, shocking adverts, generations, generation marketing*

Klíčová slova: *shockvertising, šokující reklamy, generace, generační marketing*

1 Introduction

The first shocking advertisements are connected to United Colors of Benetton. Oliviero Toscani photographer made some controversial advertising campaigns for the company. Racism, AIDS, war and death appeared in the ads putting aside all ethical norms that were valid in the society. This advertising technique is called "Shockvertising", which is the blend of the expression shocking advertising.

There is a growing number of such advertising in Slovakia as well, therefore we found it important to assess how society reacts to such advertising. The purpose of our research is to demonstrate statistically if there is any difference between generations in perception of shocking advertisements. We are trying to prove or disapprove it with our assumptions and hypotheses. From statistical results we can get an idea which group the campaign should target, where to introduce it, and how much risk we take regarding winning or losing loyalty.

2 Demarcation of generations

The irrevocably changed thinking of marketers about customers and the market dates back to 1968, when one day Florence Skelly, sitting in the office of Daniel Yankelovich marketing and research firm, was thinking about a customer's phone call. Yankelovich was a small consultancy and research firm dealing with the analysis and forecasting of market and social trends. They helped companies to assess their clients' needs. Unusual findings were seen at the end of the sixties, which also gained their clients' attention. The first manifestations of changed values and the emergence of new market attitudes were seen in this company. Talented young people dropped out of school because they were excited by change. Alternative lifestyles became very popular while interest in bureaucratic careers decreased. New fashion trends, new brands and home furnishings habits appeared. Marketing professionals had to respond to difficult questions: Who are these customers? Is it necessary to deal with them? Is it a permanent change or just a fashion wave? How strong are these new attitudes? Market leader of women's lingerie, Playtex was analysed first but everything was all right. Then they started to examine other aspects – generational aspects. At the end of the above mentioned period in America such a generation became adult, which substantially shook the calm market. Professionals had not met such a profound change in consumer behavior before. Yankelovich began to see the problem more clearly and they managed to develop a new method. They realized that there was nothing wrong with the implementation of marketing, but social values changed and for that reason the new generation reacted differently to marketing efforts. The new freedom of young people influenced the buying habits of their parents. Companies had to meet the new needs and styles. This meant that the only possible way to adapt the communication of products and services to the needs of the generations, if we come to know their motivation and the values of the generation.¹

The above mentioned market research company continued to study the U.S. consumers' behavior with a specific method, which was started in 1971 - Yankelovich MONITOR. It was the first and most complete study of the American lifestyle, buying behavior and their moral values. This method was applied longitudinally from year to year, so they had a more than twenty-five-year old insight into the various trends. "CnXn" is one of the unique features of MONITOR, which allows to record thousands of respondents separately. Thus, consumers – already known by researchers - can be asked again. The system monitors the changes in the social environment in terms of the similarities and differences between generations. Five different generations are going to be described in the following part. (The generational theory was created by two U.S. authors William Strauss and Neil Howe.):

¹ WALKER, J., CLURMAN, A. *Generációk, márkák, célcsoportok*. Budapest: Geomédia Szakkönyvek, 2003. ISBN 963 9508 03 9.

- veterans
- baby boomers
- generation X
- generation Y
- generation Z.²

Each generation has its typical moral values, which they developed themselves as a result of changes in their social environment. Each generation has a different attitude to family, career, work/life balance, practice and development, loyalty, gender roles and working environment. After having considered these factors, demographers identified these five generations.

3 Generational marketing

Brand loyalty is typical for *mature* generation, and Madison Avenue advertising agency did build upon this. All veterans reacted to advertisements, and the most effective slogans strengthened their self-concept, the image of the men of the American dream. Timex Watches in the advertisements - despite the fact that they tested them violently - remained operable, and according to the slogan - "It takes a licking and keeps on ticking." This represented the indestructibility, the self-concept of mature generation. It is easy to take advantage of the prestige of the brand, but it should not be based solely on this. It is important to respect mature generation, because they feel they deserve it. Mature people gladly spend money on their grandchildren. Taking advantage of this, Grand Travel Agency introduced some trips that were specifically organized for grandparents and their grandchildren (e.g. "African photo safari," "Patriotic cruise"). But one of the basic characteristics of the cohort is that they are the least likely to be the first to try a new product. It is therefore important for them to be sure that they do not waste their time on experimentations. Companies which consider targeting older generation unnecessary make a mistake. Mature customers will surely be faithful to those who respect their basic values and motivation.³

Boomers are mostly focused on themselves, so it is good if the advertising reinforces their faith in their individual abilities. They expect a series of incredible experiences - a promise in the advertisement of Disney Institute. Their buying habits and consumption are defined by the struggle to avoid disappointment. Larger companies tried to join these topics - novelty, difference and adventure are the new marketing keywords. Later they tried to join the increased interest in social issues as well (the role of women, young people of different nationalities, etc). After 1979 Florence Skelly studied the behavior of boomers. He named their consumption style "Strategic Shopping", which was the use of full force over the market participation. New methods were developed which proved that they could get everything what they required ("Buy until you collapse" car stickers). They wanted to obtain the best possible product at the best price - it was the strategic shopping itself. Companies noticed that brand loyalty was disappearing and discount stores were flourishing. Too much work was their main source of stress, and shopping strategy shifted to a new phenomenon - usage of "strategic management". A boomer adapts the order of importance to the opportunity of his/her life, and provides a great scope for shifting tasks. Boomers expect from advertisements to provide detailed information by which they may come to their reasonable decisions. Compared to other generations, they want to know the most information about the new product. They are often interested in the opinions of people who already have the particular product, and they read comparative analysis about the product as well. The answer to the former demands is the method of

² Science & Nature [online]. cit. 2013-07-11. Available at: <http://suite101.com/article/veterans-baby-boomers-gen-x-gen-y-and-gen-z-a185353>.

³ WALKER, J., CLURMAN, A. *Generációk, márkák, célcsoportok*. Budapest: Geomédia Szakkönyvek, 2003. ISBN 963 9508 03 9.

"mass customization", which offers a considerable simplification, but it does not take away control and information from the customer.⁴

A number of dangers frighten some people of *generation x*, but there are more of those who notice risk and place it in their lifestyles. Mountain Dew energy drink advertisements made sport of extreme physical adventures, expanded the boundaries of cultural acceptability. They expressed their views on how to understand and dominate life. According to J. Walker and Clurman A for this generation variety is the key to life and the base of market appearance. They are more challenging for marketers because they are more experienced in the field of advertising, they know marketing and are rather skeptical. They do not like when they are categorized. The X-generation's mania for novelty meant oasis for marketers. New styles, colors, flavors, product line extensions appeared. They also had to keep in mind that not quantity but quality was preferred. In their case we have to be careful how to give up hard selling techniques – because they turn away from everything that has "the smell of marketing". MONITOR survey also revealed that members of the GENERATION X are energetic and fun seeking customers. Entertainment is much more valuable for them than for the boomers or the mature generation. We should also calculate on pragmatism they had soon acquired. Their spending is more restrained and predictable. What to sell is not the only challenge but also which method to do it with. Generation X has a different attitude to the latest and traditional advertising media. They can mostly be reached with visual tools. They are the real and almost the first television generation. They got acquainted with the spread of computers and the Internet, so their reference point and values are determined by seen pictures rather than written words.⁵

The latest technology is obvious for *generation y*. They are the most active users of social networking sites - most of the companies have already realized this. They quickly process information. According to Kelly Mooney – based on her research - they are willing to wait three seconds for a webpage to load before moving on. They easily get bored, watch less TV and read fewer books. A kind of change can be observed in media consumption, which is a big challenge for marketing professionals.[5] Consumers of generation Y prove themselves to be conscious, whose expectations are high. The Internet users' opinion is important for them (community content - user generated content UCG), which is confirmed by a U.S. study that more than 51% of respondents trust more in community content than in information published on the company's website. 84% of customers are influenced by the company's online community content. (It was 70% in the Baby Boom generation) 52% of Generation Y say that they would prefer to purchase online and 48% rather prefer stores, but mainly after getting information online. Asking the same from boomers, 71% of them said they would prefer to buy in stores. Consumer feedback thus could be useful for companies to keep an ongoing relationship with customers. Opinions must be placed in center and shared to be accessible. Also in this study, members of generation y were asked also about the products they would never buy without knowing the community content (UCG): 44% - main electronic products, 40% - car, 39% - choosing a hotel, 32% - travel opportunities, 29% - choosing a credit card, 29% - insurance. In order to search for reviews, they are willing to join social networks - three times more than the boomers (22% and 7%).⁶ In addition, positive results can be achieved if we focus on the fact that members of generation y should get to know our product personally when events are organized by the company (event marketing). This is supported by the fact that 94% of them are more likely to buy a product they have positive experience with. Furthermore, 75% of them say they prefer to communicate with the company via social networks after an organized event by the company.⁷

⁴ Ibid.

⁵ WALKER, J., CLURMAN, A. *Generációk, márkák, célcsoportok*. Budapest: Geomédia Szakkönyvek, 2003. ISBN 963 9508 03 9.

⁶ BazaarVoice. *Talking To Strangers: Millennials Trust People over Brands*. 3900 N. Capital of TX Hwy., Suite 300, Austin, TX 78746. ISBN (866) 551-6000.

⁷ Connecting with Gen Y – Event Marketing Institute [online]. cit. 2013-08-14. Available at: <http://www.eventmarketing.com/wp-content/uploads/GenYStudyfinal.pdf>.

According to a study, carried out by ESSEC School of Business in 2011, generation Z will be the next buyer of branded products, but if companies selling luxury brands do not pay attention to good communication, they will not become committed to the original products. Luxury Daily claims that this generation requires the value of brands, but if they do not have enough money to buy them, they will simply buy the counterfeit products as well. With a well-planned online marketing, however, manufacturers "could catch" this generation - experts say. Young people in Slovakia, likewise U.S. children, between the ages of 8-18 in many cases spend more time in front of screens or on mobiles than with sleeping. Teachers also confirm the fact that today's teenagers' attention is more and more difficult to keep. In our country, more than 80% of members of generation Z have internet access, and almost all of them are online at least once a day. It is much more difficult to reach them with traditional television advertising because they usually watch their favourite TV programs and reality shows on their computer, tablet or cell phone.⁸ Any company targeting young generation should be aware of this. Kathy Savitt, manager of Lockerz marketing company focusing on youth, confirms the fact that the youngest generation, instead of waiting for information from the older generation, dictates the trends themselves. Even before completing the primary school, they "start" to behave like this. Silly Bandz rubber bracelets are given as an example by Savitt, which were first worn by nine and ten year-old children, but now they can be seen on the hands of models and older people as well.⁹ Companies must be prepared for the arrival of this group of consumers, and to go beyond traditional methods. Generation Z is much more careful, and thanks to the Internet they are experienced in a lot of things. To capture their fleeting attention could be a really great challenge.

4 Method of the research

To implement this research the analysis of the focus groups turned out to be the most effective method. Various generations were the focus groups, and there were eight people in each group. The creation of groups was necessary because the selected shocking advertisements were shown simultaneously to the members of each generation. The qualitative research was carried out interactively, but each participant was given a form on which their opinions were recorded - thus facilitating the subsequent processing of responses. It was a quantitative questionnaire containing relevant questions that helped with testing of the hypotheses and processing of the responses. The validity and depth of the qualitative research was increased by several methods that revealed the examined phenomenon. We obtained primary, qualitative and quantitative data.

5 Results of the research¹⁰

Hypothesis 1: Generation X finds shocking advertisements of the products more controversial than generation Y does.¹¹

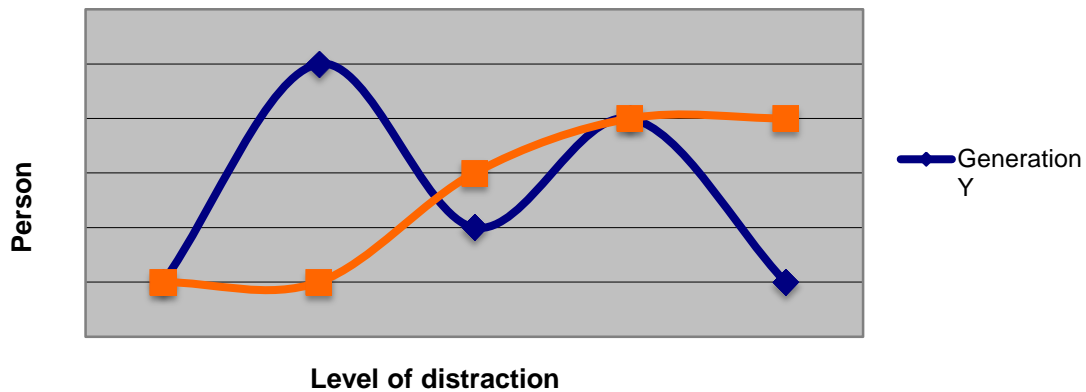
⁸ Podľa americkej štúdie trávia deti na internete či s mobilom viac času, ako spánkom [online]. cit. 2013-08-21. Available at: <http://style.hnonline.sk/vikend/c1-59186780-nova-generacia-ma-novu-modlu-smartfon>.

⁹ Nastupuje najbystrejšia generácia [online]. cit. 2013-08-26. Available at: <http://feminity.zoznam.sk/c/879180/generacia-z--nastupuje-najbystrejsia-generacia>.

¹⁰ BARÁTH, K. *Generációs különbségek a sokkoló reklámok megítélésénél*. Komárno: Selye János Egyetem, 2014.

¹¹ HIRAM, T., ERNEST, C. Universiti Malaysia Sarawak, Generations X and Y Attitude towards Controversial Advertising. *Asian Journal of Business Research*, vol. 2, no. 2, 2012, pp. 21. ISSN 1178-8933.

Figure 1: Level of distraction caused by the presented advertisements /Likert scale/



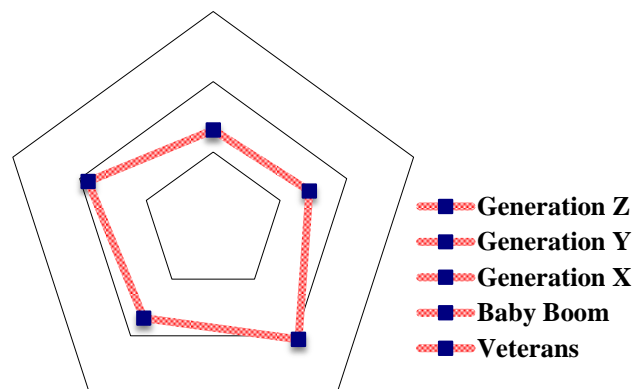
Source: own

Using the five-point Likert scale we examined the question to what extent the members of the focus group were upset by the sight. In the case of the given hypothesis, we had to compare the responses of generation Y and X. The answers appeared on the following levels: 1 did not upset me at all, 2 slightly upset me, 3 moderately upset me, 4 significantly upset me, 5 completely upset me. The graph shows that generation Y was mainly slightly upset, while generation X was significantly or completely upset by the presented advertisements. For generation X the highest levels of distraction were 4 and 5, whereas for generation Y it was 2. The first hypothesis was confirmed, that generation X finds shocking advertisements of products more controversial than generation Y does.

Hypothesis 2: According to some research, younger generations are much more able to accept shocking advertisements - these do not evoke many negative emotions in them.¹²

This hypothesis could be tested best with question 5 of the questionnaire. The results are illustrated on a radar chart. Five generations appear in the five points of the shape in which there is the distraction rate from 1 to 5 on the basis of the Likert scale. An area is outlined by the means and it shows which generations find advertisements the most and the least shocking.

Figure 2: Each generation's attitude to shocking advertisement



Source: own

¹² WALLER, D. *A Proposed Response Model for Controversial Advertising*. DOI: 10.1300/J057v11n02_02. University of Newcastle: Published online in 2008, pp. 3-15.

When analyzing the radar chart we have to take into account the fact that the generation closest to the highlighted area considers advertisements the most shocking. We assumed that the distraction level will not rise properly as the generations are moving forward, but the chart clearly shows that on the whole the two younger generations' level of distraction is lower than the three older generations'. Thus we can say that the second hypothesis was proved.

Hypothesis 3: According to a British survey, the most common topics of shocking advertisements - which upset children - are sexuality and nudity (which baffle them). The presence of violence and fear is the second most upsetting phenomenon in advertisements.¹³

In accordance with the hypothesis, the most common factors, which upset children, are sexuality and nudity. Since this kind of sexual advertisement had not been included in our research, we examined the subsequent themes - violence and fear.

Table 3: Motives which upset some members of Generation Z

Generation Z: Please explain, which motives triggered this feeling?
Advertisements with the bear and the car were frightening
It is frightening but also interesting
It warns us that this can happen to us as well
(No answer, because the advertisements did not upset the person)
Some of them are a bit rude
Fearful, but the one with the angel and the devil is very creative
They are trying to force them on people
Food for thought

Source: own

Five times out of 8 cases we found responses where references to violence and fear appeared. In default of sexual advertisements the hypothesis can not be accepted nor rejected unambiguously. All we can state is that the second most common factors - violence and fear - can be found in really outstanding places in our research as well.

Since with the combination of the interview and the questionnaire of the focus groups we obtained some relevant information, thus we assigned a reason to carry out some independent tests using excel program:

- Is the level of distraction caused by shocking advertisements related to the ability of developing brand loyalty?

The horizontal lines of the cross table display the Likert scale representing distraction, the vertical columns of the table show the willingness of loyalty (yes, no).

¹³ MORI, I. *Public Perceptions of Harm and Offence in UK advertising*. Advertising Standards Auothority. ISO 20252:2006 (standard for Market Research), July 2012, pp. 39.

Table 2: Cross table 1

Satisfaction	Willingness of loyalty		Total
	Yes	No	
did not upset me at all	2	2	4
slightly upset me	4	3	7
moderately upset me	6	3	9
significantly upset me	8	6	14
completely upset me	4	2	6
Total:	24	16	40

Source: own

First we had to propose two hypotheses. On the basis of hypothesis H0 the two criteria are unrelated, and on the basis of hypothesis H1 there is interdependence. Step by step we defined the value of X^2 , which is 0.516.

Table 3: Independence test 1

Hypothesis	H ₀ :	P _{ij}	=	unrelated
	H ₁ :	P _{ij}	=	dependent

Expected frequencies in case of existence of H0:			
Satisfaction	Willingness of loyalty		Total
	Yes	No	
did not upset me at all	2	2	4
slightly upset me	4	3	7
moderately upset me	5	4	9
significantly upset me	8	6	14
completely upset me	4	2	6
Total:	24	16	40

E		K
	C_f	
0,516	9,49	

Source: own

"n" stands for the sample size, "r" is the number of rows and "c" is the number of columns in the cross table, "v" stands for the degree of freedom, which was calculated using a formula by rows and columns. The X^2 critical value, using a function and with the fourth degree of freedom, has a value of 9.49. Because the defined value of 0.516 is less than 9.49, it does not belong to the critical range. It means that on the significance level of 5% hypothesis H0 is true, the counter hypothesis is false. Thus the answer is that product loyalty is not related to the distraction level of shocking advertisements. Therefore, companies using shocking advertisements do not need to worry about losing their loyal customers because of controversial advertisements. It is of course questionable whether this kind of advertisement influences the first purchase. But if the person has already purchased and is satisfied, the controversial advertisement will not influence his/her loyalty. The question is whether the impacts of traditional advertisements on a person are related to the fact that the person deliberately switches TV channels when a shocking advertisement appears.

Table 4: Cross table 2

Effects of traditional advertisements	Intention to switch TV channels in case of shocking advertisements		Total:
	Yes	No	
Interested	5	17	22
No impact	3	7	10
Annoying	7	1	8
Total:	15	25	40

Source: own

The effects of traditional advertisements can be found in the three lines of the cross table, and intention to switch TV channels in case of shocking advertisements can be seen in the two columns. We proposed the two hypothesis again: H0 and H1, then we determined the estimated frequency if H0 is valid. We defined X2, which took up the value of 10.822. Using INVERZ.KHI function on the significance level of 5% and with the second degree of freedom we defined also the critical value of X^2 that is 5.99.

Table 5: Independence test 2

E		K
	C _f	
	5,99	10,822

Source: own

Since the value of 10.822 belongs to the critical range, we can say that the two factors are related. So it does matter what a person thinks about advertisements in general, if we wanted to find out whether an intention to avoid shocking advertisements may occur in the future. Therefore the one who is substantially annoyed by traditional advertisements as well, will more likely switch channels when a shocking advertisement appears – it is hardly to be expected that the person’s curiosity will make him/her to watch the shocking advertisement.

6 Summary

The examination of our assumptions and hypotheses proved that the majority of veterans could quickly become loyal to a product with less controversial advertisements. The majority of baby boomers were able to obtain enough information from shocking advertisements. Generation X is able to avoid shocking advertisements and to take no notice of them. Generation Y finds most of the shocking advertisements on the Internet, and they find the presented advertisements much less controversial than members of generation X do. The two young generations’ level of distraction is lower than the three older generations’ - demonstrated on the radar chart. Since sexual advertisements were not presented in our research, we could neither accept nor refuse our third hypothesis. We simply stated that violence and fear are the second most common upsetting factors among the members of generation Z. These two factors appeared on an outstanding place in our research results as well.

Bibliography

BARÁTH, K. *Generációs különbségek a sokkoló reklámok megítélésénél*. Komárno: Selye János Egyetem, 2014.

BazaarVoice. *Talking To Strangers: Millennials Trust People over Brands*. 3900 N. Capital of TX Hwy., Suite 300, Austin, TX 78746. ISBN (866) 551-6000.

Connecting with Gen Y – Event Marketing Institute [online]. cit. 2013-08-14. Available at: <http://www.eventmarketing.com/wp-content/uploads/GenYStudyfinal.pdf>.

Fenntartások nélkül vásárol hamisítványokat a Z generáció [online]. cit. 2013-08-21. Available at: <http://www.marketinginfo.hu/hirek/article.php?id=20268>.

Gen Y sits on top of consumer food chain [online]. cit. 2013-08-14. Available at: http://usatoday30.usatoday.com/money/advertising/2006-10-11-retail-teens-usat_x.htm.

HIRAM, T., ERNEST, C. Universiti Malaysia Sarawak, Generations X and Y Attitude towards Controversial Advertising. *Asian Journal of Business Research*, vol. 2, no. 2, 2012, pp. 21. ISSN 1178-8933.

MORI, I. *Public Perceptions of Harm and Offence in UK advertising*. Advertising Standards Authority. ISO 20252:2006 (standard for Market Research), July 2012, pp. 39.

Nastupuje najbystrejšia generácia [online]. cit. 2013-08-26. Available at: <http://feminity.zoznam.sk/c/879180/generacia-z--nastupuje-najbystrejsia-generacia>.

Podľa americkej štúdie trávia deti na internete či s mobilom viac času, ako spánkom [online]. cit. 2013-08-21. Available at: <http://style.hnonline.sk/vikend/c1-59186780-nova-generacia-ma-novu-modlu-smartfon>.

Science & Nature [online]. cit. 2013-07-11. Available at: <http://suite101.com/article/veterans-baby-boomers-gen-x-gen-y-and-gen-z-a185353>.

WALKER, J., CLURMAN, A. *Generációk, márkák, célcsoportok*. Budapest: Geomédia Szakkönyvek, 2003. ISBN 963 9508 03 9.

WALLER, D. *A Proposed Response Model for Controversial Advertising*. DOI: 10.1300/J057v11n02_02. University of Newcastle: Published online in 2008, pp. 3-15.

Contact:

Ing, Renáta Machová, Ph.D.
Univerzita J. Selyeho
Ekonomická fakulta
Bratislavská cesta 3322
945 01 Komárno
Slovakia
E-mail: machovar@selyeuni.sk
<http://www.selyeuni.sk/gtk/>

PhDr. Erika Seres Huszárík
Univerzita J. Selyeho
Ekonomická fakulta
Bratislavská cesta 3322
945 01 Komárno
Slovakia
E-mail: huszarike@selyeuni.sk
<http://www.selyeuni.sk/gtk/>

Mgr. Zsuzsanna Tóth
Univerzita J. Selyeho
Ekonomická fakulta
Bratislavská cesta 3322
945 01 Komárno
Slovakia
E-mail: tothz@selyeuni.sk
<http://www.selyeuni.sk/gtk/>

Brief information about the authors:

Dr. Renáta Machová is a teacher of economic and management science at J. Selye University in Komárno, Slovakia. She is doing research in the fields of labour market, implementation of European Social Fund in active labour market policy, human- knowledge- and strategic management and teaching these disciplines at the same time. She has a 20 years experiences from the business sector, she is the author of scientific publications.

PhDr. Erika Seres Huszárík is a teacher of economic and management science at J. Selye University in Komárno, Slovakia. She is doing research in the fields of retail market and marketing, focusing on consumer behaviour. Besides the above mentioned subjects she also teaches logistics, international economics, decision-making of managers. She has a 5-year-experience in higher education. She has had scientific publications.

Mgr. Zsuzsanna Tóth is a teacher at J. Selye University in Komárno, Slovakia. She teaches business English at the faculty of economics. She has a 5-year-experience in teaching at university. She has had scientific publications.

Dr. Renáta Machová prednáša ekonomii a management na Univerzite J. Selye v Komárnu. V súčasnosti realizuje výskum v oblasti trhu práce a implementace programů Evropského sociálního fondu či v oblastech řízení lidských zdrojů, řízení znalostí a strategického managementu (které rovněž přednáší). Má dvacetiletou pracovní zkušenost z privátního sektoru a je rovněž autorkou řady odborných publikací.

PhDr. Erika Seres Huszárík prednáša ekonomii a management na Univerzite J. Selyeho v Komárnu. V súčasnosti realizuje výskum v oblasti maloobchodního trhu a marketingu, a to s dôrazem na spotrebiteľské chováni. Kromě již jmenovaných oborů rovněž přednáší teorii logistiky, mezinárodní ekonomie či manažerského rozhodování. Má pětiletou pedagogickou praxi a rovněž publikuje odborné články.

Mgr. Zsuzsanna Tóth působí na Ekonomické fakultě Univerzity J. Selyeho v Komárnu, kde lektoruje kurzy obchodní angličtiny. Má pětiletou pedagogickou praxi a rovněž publikuje odborné články.

SKUTOČNÁ A POCIŤOVANÁ FINANČNÁ GRAMOTNOSŤ V OBLASTI POISTENIA

ACTUAL AND PERCEIVED FINANCIAL LITERACY IN INSURANCE

Zuzana BROKEŠOVÁ, Erika PASTORÁKOVÁ

Ekonomická univerzita v Bratislave

Anotácia: *O poistení a otázkach súvisiacich s týmto finančným produktom s obľubou diskutuje laická aj odborná verejnosť. Najčastejšou témou bývajú diskusie vyvolané pocitmi nedostatočného odškodnenia poistených po vzniku poistnej udalosti, kde sa však napríklad po povodniach či iných živelných pohromách objavujú v médiách aj výzvy požadujúce odškodňovanie nepoistených osôb. Ide o učebnicové príklady deklarujúce nereálne očakávania od poistenia, ktoré odrážajú úroveň finančnej gramotnosti jednotlivcov i celej spoločnosti. Túto neznalosť, resp. nedostatočnú úroveň si často nepriznajú a jednájú, hodnotia a očakávajú tak, ako keby disponovali dostatkom skúseností a poznatkov. Predkladaný príspevok si kladie za cieľ, na vzorke 849 respondentov zhodnotiť rozdiely medzi skutočnou a pociťovanou finančnou gramotnosťou v oblasti poistenia v podmienkach SR. Na základe získaných výsledkov môžeme konštatovať existenciu výrazných rozdielov medzi skutočnou a pociťovanou finančnou gramotnosťou.*

Abstract: *Professionals and lay public like to discuss insurance and the matters related to this financial product. The most common topic of discussion tends to be the feelings caused by inadequate compensation for insured person after the occurrence of an insured loss. Moreover, after floods or other natural disasters the media use to publish appeals requesting compensation for uninsured people. These are the textbook examples declaring unrealistic expectations that have people regarding the insurance as well as overall level of financial literacy. Individuals often refuse to admit their insufficient level of financial knowledge, and act, evaluate and expect like they possess enough experience and knowledge. The main aim of the paper is to assess differences between actual and perceived financial literacy in the area of insurance in Slovakia at a sample of 849 respondents. Based on the results, we can conclude the existence of significant differences between the actual and perceived financial literacy.*

Kľúčové slová: *finančná gramotnosť, poistenie, skutočná finančná gramotnosť, pociťovaná finančná gramotnosť*

Keywords: *financial literacy, insurance, actual financial literacy, perceived financial literacy*

Afiliácia ku grantu: Príspevok je výstupom výskumného projektu VEGA číslo 1/0431/14 s názvom „Poistný vzťah ako kľúčový element fungovania poisťovníctva a jeho vývoj v kontexte spoločensko-ekonomických zmien“, riešeného na Katedre poisťovníctva na Národohospodárskej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave.

1 Úvod

Výsledky výskumov uskutočnené v rôznych krajinách poukazujú na nízku úroveň finančnej gramotnosti (Českú a Slovensku republiku nevynímajúc), čo v podstate znamená, že jednotlivci a rodiny nedokážu využívať poznatky, zručnosti a skúsenosti na efektívne riadenie vlastných finančných zdrojov, a tak nedokážu zaistiť celoživotné finančné zabezpečenie seba a svojej domácnosti. Štúdia OECD¹, ako aj samostatné výskumy² dokonca dospeli k záveru, že finančná negramotnosť je bežná, tak vo vyspelých krajinách ako Japonsko a Austrália, ako aj v európskych krajinách, postsocialistické nevynímajúc. Súčasný výskum týkajúci sa finančnej gramotnosti sa preto orientujú prevažne na zisťovanie príčin a pomenovanie faktorov spôsobujúcich tento stav. Ide o rozsiahlu problematiku, nakoľko finančná gramotnosť sa v reálnom živote prejavuje v spotrebiteľskom správaní sa v oblasti financií³, na čo majú vplyv okrem získaných poznatkov aj sociálne a psychologické aspekty⁴. Našu pozornosť sme zamerali na tie prejavy správania sa jednotlivca, v ktorých sa prejavuje tzv. nadmerná (t. j. nie vždy podložená) dôvera vo vlastné schopnosti a z nej vyplývajúce optimistické očakávania ohľadne výsledkov prijatých rozhodnutí. V poistení ide o obzvlášť zaujímavú problematiku, nakoľko rozhodnutia súvisiace s poistením sú zaraďované medzi také, ktorých výsledok je neistý. Medzi dňom uzatvorenia poistnej zmluvy a vznikom poistnej udalosti totiž vždy uplynie určitý čas (dokonca môže vzniknúť aj situácia, že poistná udalosť nenastane). Spotrebiteľ sa v oblasti poistenia nemôže v plnej miere spoliehať ani na skúsenosti svojich priateľov či blízkych, nakoľko každý, vzhľadom na svoj odlišný životný štýl, veľkosť majetku a očakávania smerom do budúcnosti, musí pristupovať k poisteniu individuálne.⁵ Preto považujeme nadmernú dôveru vo vlastné schopnosti, ktorá patrí k charakteristickým črtám ľudského správania sa⁶, za dôležitú súčasť finančnej gramotnosti. Cieľom nášho príspevku je zhodnotiť rozdiely medzi skutočnou a pociťovanou finančnou gramotnosťou v oblasti poistenia v podmienkach SR na základe výsledkov prieskumu v podmienkach Slovenskej republiky na vzorke 849 respondentov.

2 Finančná gramotnosť v oblasti poistenia

Finančnou gramotnosťou sa spravidla rozumie „schopnosť využívať poznatky, zručnosti a skúsenosti na efektívne riadenie vlastných finančných zdrojov s cieľom zaistiť celoživotné finančné zabezpečenie seba a svojej domácnosti“.⁷ Vychádzajúc z uvedeného je nesporné, že finančná

¹ OECD. *Improving financial literacy: Analysis of issues and policies*. Paris: OECD, 2005.

² Pozri napríklad LUSARDI, A. – MITCHELL, O. S. *Baby boomer retirement security: The roles of planning, financial literacy and housing wealth*. NBER Working paper No. 12585, 2006; alebo CHRISTELIS, D. – JAPPELLI, T. – PADULA, M. *Cognitive abilities and portfolio choice*. Working Paper 157, University of Salerno.

³ DUJAVA, D. – LISÝ, J. Reálny ekonomický cyklus v podmienkach nedokonalého fungovania trhu kapitálu. *Ekonomický časopis*, roč. 58, č. 10, 2010, s. 1006-1025.

⁴ PÉLIOVÁ, J. Využívanie ekonomických experimentov na mechanizmus dobrovoľného prispievania. *Nová ekonomika*, roč. 5, č. 3, 2012, s. 82-92.

⁵ PASTORÁKOVÁ, E. – JANÍKOVÁ, T. – BROKEŠOVÁ, Z. – ONDRUŠKA, T. Rodové rozdiely vo finančnom rozhodovaní v oblasti životného poistenia na Slovensku. *Ekonomický časopis*, roč. 61, č. 1, 2013, s. 82-100.

⁶ BALÁŽ, V. *Riziko a neistota*. Bratislava: Vydavateľstvo VEDA SAV, 2009, str. 400.

⁷ SIVÁK, R. a kol. *Slovník znalostnej ekonomiky*. Bratislava: Sprint vfra, 2011.

gramotnosť, resp. negramotnosť dokáže vo veľkej miere ovplyvňovať životy jednotlivcov a rodín.⁸ Finančná gramotnosť totiž neznamená iba poznať namemorované definície, či vzorce. Výsledky výskumov poukazujú na to, že hoci niektorí jednotlivci ovládajú poznatky týkajúce sa finančných produktov a financií vo všeobecnosti, ďalšie psycho-sociálne faktory ovplyvňujú ich schopnosť tieto efektívne využívať v praxi, čím ovplyvňujú ich skutočné spotrebiteľské správanie sa.⁹

Správanie sa jednotlivcov v oblasti poistenia je ešte o čosi zložitejšie. Poistenie je spravidla chápané ako „výmena dnešných peňazí za peniaze v budúcnosti“¹⁰, resp. ako výmena nejistej straty neznámeho rozsahu za malý a známy obnos peňažných prostriedkov poisteného¹¹. Jednotlivec teda prijíma rozhodnutie v čase t s tým, že ak by sa niektoré riziká negatívne prejavili v jeho živote alebo živote jeho rodiny v čase $t+n$, poisťovňa mu poskytne náhradu škody, resp. zabezpečí jeho najbližších. Nie je však možné poistiť sa pre prípady všetkých druhov rizík a prejavy rizika sa riadia náhodnosťou¹² bez toho, aby sme ju mohli ovplyvňovať. K uvedeným sa pridáva sklon k nadmernej sebadôvere¹³, ako rozpor medzi poznatkami o finančných produktoch a skúsenosťami na jednej strane, a skutočným správaním sa na strane druhej. Znamená to teda, že do uzatvorenia poistného kontraktu, pre ktorý je charakteristická náhodnosť prejavov rizika, bude jednotlivec vkladať určité očakávania¹⁴, ktoré sa môžu aj nemusia naplniť. Dôvodom sú udalosti, ktoré v budúcnosti skutočne nastanú (ich závažnosť a rozsah, resp. ich nenastatie), ale aj nereálne očakávania vyplývajúce z nadmernej sebadôvery pochádzajúcej už z obdobia vzniku poistenia. Výskumy dokonca rozlišujú tzv. skutočnú finančnú gramotnosť a pociťovanú finančnú gramotnosť a poukazujú na to, že na finančné správanie sa jednotlivca vplyvujú oba druhy finančnej gramotnosti, pretože pre správanie sa jednotlivcov je vnímaná gramotnosť rovnako dôležitá ako tá skutočná.¹⁵ Na základe dosiahnutých výsledkov vyzývajú, aby sa opatrenia súvisiace so zvyšovaním finančnej gramotnosti zameriavali tak na skutočnú, ako aj na pociťovanú finančnú gramotnosť. Aj to môže byť príčinou zistení, podľa ktorých sa často ani zvyšujúca sa úroveň poznatkov z oblasti financií neprejaví v reálnom správaní sa jednotlivcov v otázkach financií a poistenia.¹⁶ Toto sú dôvody, pre ktoré sme našu pozornosť zamerali na nadmernú sebadôveru prejavujúcu sa ako rozpor medzi skutočnou a pociťovanou gramotnosťou v oblasti poistenia, a jej prítomnosť sme sa medzi respondentmi v SR rozhodli merať.

⁸ NOVÁK, M. – SKALÁK, P. *Význam inovácií pre rozvoj krajiny*. In: Nové výzvy pre sociálnu politiku a globálny trh práce: zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie konanej 16. a 17. mája 2013, Veľký Meder. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2013, s. 413-418.

⁹ DODARO, G. L. *Financial literacy: The General government's role in empowering Americans to make sound financial choices*. Retrieved from Government Accountability Office (GAO), 2011; ESTELAMI, H. *Cognitive drivers of suboptimal financial decision: Implications for financial literacy campaigns*. *Journal of Financial Services Marketing*, roč. 13, č. 4, s. 273-283.

¹⁰ ARROW, K. J. Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care. *American Economic Review*, roč. 53, č. 5, 1963, s. 941-973.

¹¹ HAX, K. *Grundlagen des Versicherungswesens*. Wiesbaden: Betriebswirtschaft, Verl. Gabler, 1964.

¹² TALEB, N. N. *Zrádná náhodnosť. O skryté roli náhody na trzích a v životě*. Praha: Nakladatelství Paseka, 2013.

¹³ BALÁŽ, V. *Riziko a neistota*. Bratislava: Vydavateľstvo VEDA SAV, 2009, str. 421.

¹⁴ Pozri napríklad POWELL, M. – ANSIC, D. Gender Differences in Risk Behaviour in Financial Decision-making: An experimental analysis. *Journal of Economic Psychology*, roč. 18, č. 6, s. 605-628; alebo BERNASEK, A – SHWIFF, S. Gender, Risk, and Retirement. *Journal of Economic Issues*, roč. 35, č. 2, 2001, s. 345-356.

¹⁵ ASSAD, C. T. *Perceived financial knowledge and actual financial behavior: An international assessment*. Working Paper No. 44242, Kent State University, 2012.

¹⁶ Pozri napríklad DODARO, G. L. *Financial literacy: The General government's role in empowering Americans to make sound financial choices*. Government Accountability Office (GAO), 2011; ESTELAMI, H. *Cognitive drivers of suboptimal financial decision: Implications for financial literacy campaigns*. *Journal of Financial Services Marketing*, roč. 13, č. 4, s. 273-283; GUDMUNSON, C. G. – DANES, S. M. Family financial socialization: Theory and critical review. *Journal of Family and Economic Issues*, roč. 32, č. 4, s. 644-667; alebo HUSTON, S. J. Measuring financial literacy. *Journal of Consumer Affairs*, roč. 44, č. 2, s. 294-316.

3 Dáta a metodológia

Dáta pre výskum sme získali zo širšieho prieskumu realizovaného na slovenských respondentoch výskumným tímom z Katedry poisťovníctva Ekonomickej univerzity v Bratislave. Cieľom prieskumu bolo zistiť názory a postoje v oblasti komerčného poistenia. Prieskum bol realizovaný od 1. júna 2013 do 31. júla 2013 v elektronickej a papierovej podobe. Získaná vzorka obsahuje 849 respondentov, ktorých demografická štruktúra na základe veku a pohlavia je v súlade s demografickou štruktúrou Slovenskej republiky podľa údajov Štatistického úradu Slovenskej republiky pre rok 2013.¹⁷

Pre potreby analýzy, ktorá je náplňou tohto príspevku sme využili otázky zameriavajúce sa na subjektívne ohodnotenie finančnej gramotnosti našich respondentov. V rámci tejto otázky sme merali pocitovanú finančnú gramotnosť jednotlivcov, kde si respondenti ako odpoveď na otázku „V otázkach financií sa vyznám“ mohli zvoliť jednu z nasledujúcich odpovedí:

- veľmi dobre (Rozumiem nielen bežným finančným produktom ale nestratím sa ani v oblastiach ako investovanie. Rodina a priatelia ma často považujú za odborníka žiadajú o radu),
- dobre (Nestratím sa pri bežných finančných otázkach, ktoré potrebujem k životu a rozumnému nakladaniu s vlastnými financiami),
- veľmi zle (V oblasti financií a finančných produktov som absolútne stratený/á).

Pre potreby merania objektívnej hodnoty finančnej gramotnosti našich respondentov sme využili ich súhlas respektíve nesúhlas s nasledujúcim výrokom: „Ak si platím poisťovné stanovené poisťovňou pravidelne, v prípade ak mi nastane škoda, ktorá je krytá v poisťovej zmluve, poisťovňa mi ju vždy bude hrať v plnej výške“. Nakoľko do procesu poisťového plnenia vstupuje mnoho faktorov, uvedený výrok nie je v tejto jednoduchej forme pravdivý.

Poslednou otázkou, ktorá je predmetom našej analýzy, je otázka ohľadom vlastníctva rôznych poisťovních produktov (jednak produktov životného ale aj neživotného poistenia). Respondenti si mohli zvoliť jeden alebo viac poisťovních produktov, ktoré majú v súčasnosti uzatvorené. Medzi ponúknuté alternatívy patrilo životné poistenie, úrazové poistenie, poistenie nehnuteľného (napr. domu, bytu) alebo hnuteľného majetku (napr. auto), poistenie zodpovednosti za škodu spôsobenú na pracovisku, pri prevádzke motorového vozidla a pod., iné poistenie. V rámci ponúknutých odpovedí si respondenti tiež mohli zvoliť alternatívu: nemám uzatvorené komerčné poistenie.

Z metodologického hľadiska sme vzhľadom na nominálny charakter našich premenných pre potreby merania štatistickej významnosti vzťahu premenných využili Chi-kvadrát test nezávislosti. Tento overuje nulovú hypotézu, či môžu byť rozdiely skutočných a očakávaných početností vo vzorke iba náhodné, a teda dve nominálne premenné sú nezávislé, voči alternatívnej hypotéze, kde tieto rozdiely sú príliš veľké na to, aby boli iba náhodné, čo znamená, že sú štatisticky významné, a preto bude medzi premennými existovať vzťah.¹⁸

4 Výsledky a diskusia

Pri dopytovaní uviedlo 89,62 % respondentov, že sa vo finančných záležitostiach orientujú veľmi dobre, respektíve dobre. Pri preverovaní skutočnej úrovne finančnej gramotnosti v oblasti poistenia sme však zistili nepostačujúcu úroveň finančnej gramotnosti až u 55,9 % dopytovaných. Bližšie výsledky sú uvedené v Tabuľke 1.

¹⁷ Z hľadiska pohlavia sa vzorka skladá z 51,3 % žien a 48,7 % mužov. Z hľadiska veku je rozloženie respondentov nasledovné: 15,3% respondentov je vo veku 18–24 rokov; 39,5 % vo veku 25–39 rokov a 45,2 % vo veku 40–61 rokov.

¹⁸ RIMARČÍK, M. *Štatistika pre prax*. Košice: Marián Rimarčík, 2007.

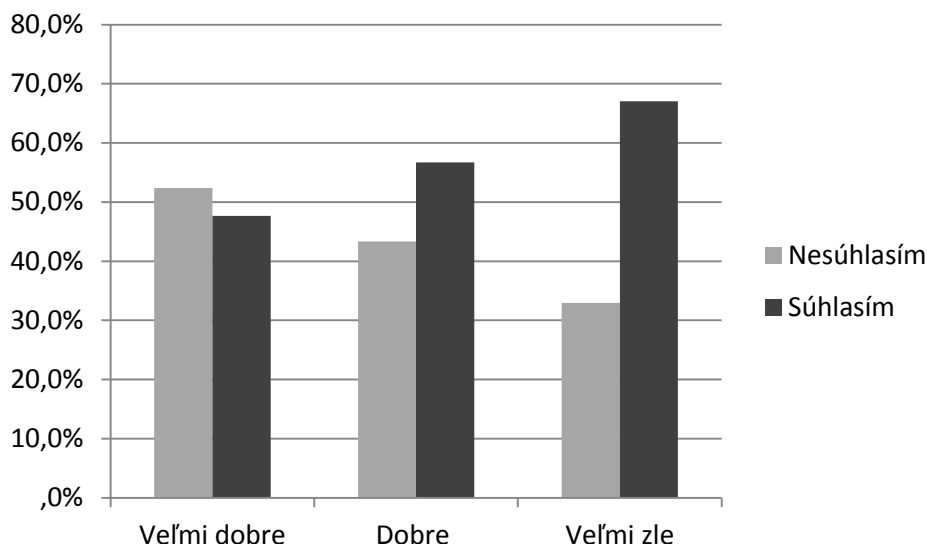
Tabuľka 1: Početnosti odpovedí

Otázka	Početnosť	Percento
V otázkach financií sa vyznáte:		
Veľmi dobre	170	20,0
Dobre	591	69,6
Veľmi zle	88	10,4
Ak platíte poisťné stanovené poisťovňou pravidelne a nastane Vám škoda, ktorá je poistená, poisťovňa Vám ju vždy bude hrať v plnej výške.		
Nesúhlasím	374	44,1
Súhlasím	475	55,9
Celkovo	849	100,0

Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

Z hľadiska vzťahu medzi pociťovanou – subjektívne meranou - finančnou gramotnosťou a skutočnou - objektívne meranou - finančnou gramotnosťou je tento vzťah štatisticky významný ($\chi^2 = 9,280$, $df=2$, $p<0,05$). To znamená, že pociťovaná a skutočná finančná gramotnosť respondentov nie sú náhodnými kategóriami ale vzájomne závisia. Očakávaným výsledkom je rastúci podiel nesprávnych odpovedí s klesajúcim pocitom orientácie vo finančných otázkach. Zaujímavým zistením je však fakt, že disparita je najvýraznejšia u respondentov v skupine označujúcej svoje znalosti vo finančnej oblasti ako dobré. U týchto respondentov až 56,7 % dopytovaných prejavilo pri objektívnom meraní finančnej gramotnosti v oblasti poisťovníctva nízku úroveň. V kategórii respondentov, ktorí sami označujú svoje vedomosti vo finančnej oblasti ako veľmi dobré prevažujú nesúhlasné odpovede avšak stále 47,6% respondentov vyjadrilo súhlas s uvedeným tvrdením. Prejavili teda nadmernú sebadôveru. V kategórii Veľmi zle je vysoký počet nesprávnych odpovedí očakávaný. Bližšie výsledky zobrazuje Graf 1.

Graf 1: Porovnanie skutočnej a pociťovanej finančnej gramotnosti

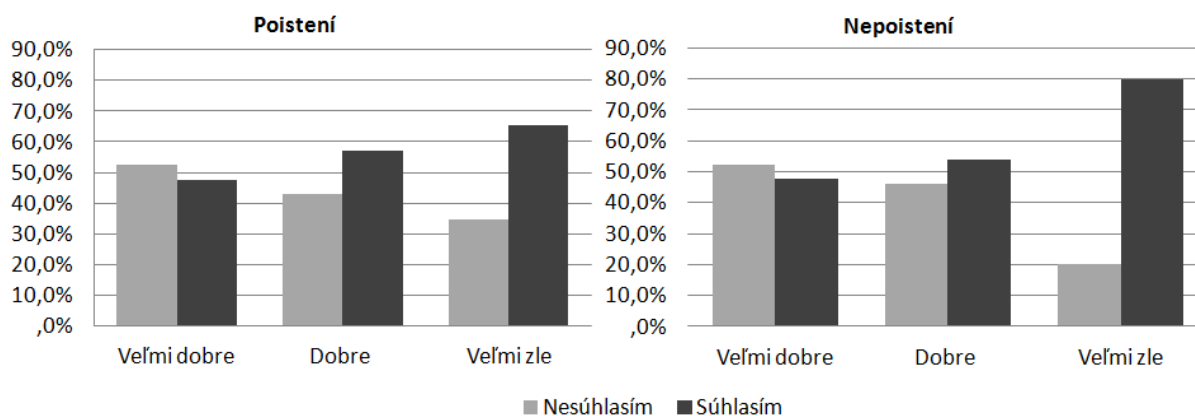


Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

S cieľom zistiť aký vplyv majú skúsenosti s poistením na tieto rozdiely sme našu analýzu rozčlenili na dve skupiny respondentov, a to tých ktorí majú uzatvorené aspoň jedno komerčné poistenie, a tých ktorí deklarujú, že nemajú žiadne komerčné poistenie. Výsledky zobrazuje Graf 2, z ktorého je evidentné, že výraznejšia disparita medzi skutočnou a pociťovanou finančnou gramotnosťou je u poistených i nepoistených respondentov najvýraznejšia opäť v kategórii Dobre.

Navyše, zatiaľ čo u poistených osôb je tento vzťah naďalej štatisticky významný ($\chi^2 = 7,215$, $df=2$, $p<0,05$) u nepoistených nie ($\chi^2 = 3,031$, $df=2$, $p = 0,220$).

Graf 2: Porovnanie skutočnej a pociťovanej finančnej gramotnosti u poistených a nepoistených respondentov



Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

5 Záver

Na poistnom trhu je na strane dopytu prítomná veľká skupina „neprofesionálnych“ spotrebiteľov, ktorí nemajú potrebnú úroveň finančnej gramotnosti. Sú preto ľahšie ovplyvniteľní a tým aj zraniteľní. K tomuto stavu negatívne prispieva aj disproporcja medzi skutočnou a pociťovanou finančnou gramotnosťou. Na základe našich zistení potvrdzujeme rozdielnu úroveň skutočnej a pociťovanej finančnej gramotnosti jednotlivcov v podmienkach SR v otázkach poistenia. Najmarkantnejšie sa disparita skutočnej a pociťovanej prejavuje u respondentov, ktorí svoju pociťovanú gramotnosť hodnotia ako dobrú. Od „dobrých“ finančných rozhodnutí a od „dobrých“ poistných zmlúv totiž každý očakáva pozitívne efekty pre svoje osobné a rodinné financie. Potvrdzujeme tým zahraničné výskumy, podľa ktorých dokážu uškodiť svojim rodinným financiám najviac jednotlivci preceňujúci svoju finančnú gramotnosť.¹⁹ Z ich záverov by sme ešte zdôraznili, že často má pociťovaná gramotnosť väčší vplyv na správanie sa jednotlivcov, ako ich skutočná finančná gramotnosť. V tomto kontexte sa nami identifikovaná veľká skupina takýchto respondentov (viac ako 50 % dotazovaných) javí ako hrozba pre finančný sektor, keďže ich očakávania sa budú vo veľkej miere odlišovať od reálneho priebehu poistenia, čo môže spôsobiť ich pocity sklamaní a vlnu neutíchajúcich negatívnych hodnotení poisťovacieho sektora.

Na základe uvedeného formulujeme odporúčanie, podľa ktorého je nutné okrem budovania skutočnej finančnej gramotnosti, tzn. poznatkov a vedomostí, venovať rovnako veľkú pozornosť oblasti pociťovanej finančnej gramotnosti. Už samotné pochopenie toho, že pociťovaná finančná gramotnosť je rovnako dôležitá ako skutočná, môže priniesť pozitívne efekty prostredníctvom uplatňovania tejto optiky u tvorcov programov finančného vzdelávania a u jednotlivých pedagógov.

Predkladaný výskum predstavuje úvodný krok do merania skutočnej a pociťovanej finančnej gramotnosti v oblasti poisťovníctva. Potreba exaktnejšieho merania objektívnej miery finančnej gramotnosti v tejto oblasti otvára priestor pre ďalší výskum. Teoretické výskumy tiež naznačujú rozdiely v nadmernej sebadôvere nielen vo finančných otázkach na základe socio-demografických charakteristík ako napríklad pohlavie alebo vzdelanie. Ich hlbšia analýza predstavuje tiež smer budúceho výskumu v tejto oblasti.

¹⁹ CAMPBELL, W. K. – GOODIE, A. s. – FOSTER, J. D. Narcissism, confidence and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, roč. 17, č. 4, 2004, s. 297-311.

Literatúra

ARROW, K. J. Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care. *American Economic Review*, roč. 53, č. 5, 1963, s. 941-973.

AGNEW, J. R., ANDERSON, L. R., GERLACH, J. R., SZYKMAN, L. R. Who Chooses Annuities? An Experimental Investigation of the Role of Gender, Framing and Defaults. *American Economic Review*, roč. 98, č. 2, 2008, s. 418-442.

ASSAD, C. T. *Perceived financial knowledge and actual financial behavior: An international assessment*. Working Paper No. 44242, Kent State University, 2012.

BALÁŽ, V. *Riziko a neistota*. Bratislava: Vydavateľstvo VEDA SAV, 2009.

BERNASEK, A., SHWIFF, S. Gender, Risk, and Retirement. *Journal of Economic Issues*, roč. 35, č. 2, 2001, s. 345-356.

CAMPBELL, W. K., GOODIE, A. S., FOSTER, J. D. Narcissism, confidence and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, roč. 17, č. 4, 2004, s. 297-311.

DODARO, G. L. *Financial literacy: The Federal government's role in empowering Americans to make sound financial choices*. Government Accountability Office (GAO), 2011.

DUJAVA, D., LISÝ, J. Reálny ekonomický cyklus v podmienkach nedokonalého fungovania trhu kapitálu. *Ekonomický časopis*, roč. 58, č. 10, 2010, s. 1006-1025.

ESTELAMI, H. Cognitive drivers of suboptimal financial decision: Implications for financial literacy campaigns. *Journal of Financial Services Marketing*, roč. 13, č. 4, s. 273-283.

GUDMUNSON, C. G., DANES, S. M. Family financial socialization: Theory and critical review. *Journal of Family and Economic Issues*, roč. 32, č. 4, s. 644-667.

HAX, K. *Grundlagen des Versicherungswesens*. Wiesbaden: Betriebswirtschaft, Verl. Gabler, 1964.

HUSTON, S. J. Measuring financial literacy. *Journal of Consumer Affairs*, roč. 44, č. 2, s. 294-316.

CHRISTELIS, D., JAPPELLI, T., PADULA, M. *Cognitive abilities and portfolio choice*. Working Paper 157, University of Salerno.

LUSARDI, A., MITCHELL, O. S. *Baby boomer retirement security: The roles of planning, financial literacy and housing wealth*. NBER Working paper No. 12585, 2006.

NOVÁK, M., SKALÁK, P. *Význam inovácií pre rozvoj krajiny*. In: *Nové výzvy pre sociálnu politiku a globálny trh práce: zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie konanej 16. a 17. mája 2013*, Veľký Meder. Bratislava: Ekonóm, 2013, s. 413-418.

OECD. *Improving financial literacy: Analysis of issues and policies*. Paris: OECD, 2005.

PASTORÁKOVÁ, E., JANÍKOVÁ, T., BROKEŠOVÁ, Z., ONDRUŠKA, T. Rodové rozdiely vo finančnom rozhodovaní v oblasti životného poistenia na Slovensku. *Ekonomický časopis*, roč. 61, č. 1, 2013, s. 82-100.

PÉLIOVÁ, J. Využívanie ekonomických experimentov na mechanizmus dobrovoľného prispievania. *Nová ekonomika*, roč. 5, č. 3, 2012, s. 82-92.

POWELL, M. – ANSIC, D. Gender Differences in Risk Behaviour in Financial Decision-making: An experimental analysis. *Journal of Economic Psychology*, roč. 18, č. 6, s. 605-628.

RIMARČÍK, M. *Štatistika pre prax*. Košice: Marián Rimarčík, 2007.

SIVÁK, R. a kol. *Slovník znalostnej ekonomiky*. Bratislava: Sprint vfra, 2011.

TALEB, N. N. *Zrádná nahodilosť. O skryté roli náhody na trzích a v živote*. Praha: Nakladatelství Paseka, 2013.

Kontakt:

Ing. Zuzana Brokešová, Ph.D.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Národohospodárska fakulta
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Slovenská republika
E-mail: zuzana.brokesova@euba.sk

Doc. Ing. Erika Pastoráková, Ph.D.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Národohospodárska fakulta
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Slovenská republika
E-mail: erika.pastorakova@euba.sk

Krátka informácia o autorkách:

Zuzana Brokešová je odbornou asistentkou na Katedre poisťovníctva Národohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave. Vo výskumnej činnosti sa zaoberá oblasťou poisťovníctva najmä otázkou rozhodovania sa spotrebiteľov a dopytom po poisťných službách. Je autorkou viacerých domácich i zahraničných vedeckých štúdií.

Erika Pastoráková je docentkou na Katedre poisťovníctva Národohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave. Je autorkou viacerých vedeckých prác publikovaných doma aj v zahraničí, monografií a učebníc publikovaných v SR. Doteraz bola zodpovednou riešiteľkou niekoľkých výskumných úloh, ktoré boli zamerané na poistenie a poisťný trh, s akcentom na dopyt a ponuku a faktory vplývajúce na ich fungovanie.

SROVNÁNÍ TECHNICKÉ EFEKTIVITY VEŘEJNÝCH VYSOKÝCH ŠKOL V ČR

COMPARISON OF TECHNICAL EFFICIENCY OF THE PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CZECH REPUBLIC

Martina KUNCOVÁ, Sára BÍZA BISOVÁ

Vysoká škola polytechnická Jihlava, Vysoká škola ekonomická v Praze

Anotace: *Srovnání vysokých škol patří mezi aktuální témata různých výzkumů, ačkoli díky rozmanitosti a specifičnosti škol nejde o jednoduchý problém. Ke srovnání lze využít data dostupná z výročních zpráv škol či ze stránek Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Porovnávat pak lze školy obdobně zaměřené, veřejné a soukromé vysoké školy, tuzemské a zahraniční VŠ či pouze fakulty vybraných škol. Srovnání lze provádět běžnými statistickými postupy nebo s využitím metod vícekriteriálního rozhodování, DEA či SFA modelů. Cílem tohoto článku je komparace technické efektivity českých veřejných vysokých škol dle vybraných kritérií s využitím DEA modelů a reálných dat za rok 2012.*

Abstract: *Comparison of the higher education institutions belongs to the up-to-date topics of various researches although it is not an easy task thanks to the differences and specific conditions of the institutions. The comparison can be made on the basis of the data from the annual reports of the institutions or on the data taken from the web pages of Ministry of Education. We can compare institutions with similar scope, public and private ones, domestic and foreign universities or just faculties of selected institutions. The typical methods used for the comparison are usual statistical methods, multi-criteria decision-making methods or DEA and SFA models. The aim of this article is the comparison of the technical efficiency of the Czech public higher education institutions according to the selected criteria via DEA models and on the basis of the data from the year 2012.*

Klíčová slova: *srovnání, veřejné vysoké školy, vícekriteriální hodnocení, technická efektivita, DEA*

Keywords: *comparison, public higher education institutions, multi-criteria evaluation, technical efficiency, DEA*

Afiliace ke grantu: článek byl podpořen z grantu GAČR č. 13-07350S, interního grantu VŠE č.F4/24/2014 a interního grantu VŠPJ „Znalostní modelování a jeho aplikace“

1 Úvod

Hodnocení a srovnání vysokých škol není jednoduchou otázkou, neboť každá škola je svým způsobem individuální subjekt poměrně obtížně srovnatelný s jinými. Na druhou stranu spadají všechny tyto instituce pod systém terciálního vzdělávání, a v zájmu mnoha různorodých skupin (běžné veřejnosti, studentů, akademiků, ministerstva, vědců) je zjištění, jak si jednotlivé instituce stojí. V české terminologii si vystačíme s pojmem „vysoké školy“, avšak v anglické bývá častější pojem HEI-Higher Education Institution, který zahrnuje jak univerzity, tak instituce neuniverzitního typu (v ČR se jedná o dvě veřejné vysoké školy, které nejsou univerzitami). Žebříčky vysokých škol nalezneme např. na internetových stránkách, jako Times Higher Education World Reputation Rankings 2014¹ nebo Top universities². Pro sestavení těchto žebříčků bývají využita jednak data poskytovaná vysokými školami a ministerstvy školství, a dále data z různorodých dotazníků (zde je vždy otázkou vypovídací schopnost dotazníků, šíře a cena výzkumu). I v podmínkách České republiky probíhají různá srovnání škol, největším problémem zde však zůstává fakt, zda lze za pořadím škol vidět i odpovídající kvalitu. Pro skutečné měření kvality výuky bychom potřebovali mnohem více dat a znalostí, než jen to, co lze vyčíst z výročních zpráv a stránek Ministerstva školství. I tak je stále důležité sledovat vývoj na vysokých školách a srovnávat, jak si vedou. Pokud se můžeme spolehnout jen na volně dostupné údaje, lze školy srovnávat s využitím matematických metod vícekriteriálního hodnocení či metody analýzy obalu dat (Data Envelopment Analysis – DEA)³. Tato metoda byla využita při srovnání kanadských vysokých škol⁴, australských univerzit⁵ či v případě srovnání vybraných fakult českých vysokých škol^{6,7} a využijeme ji i v tomto článku.

2 Vysoké školství v České republice

Výuka na vysokých školách patří v současné době k diskutovaným tématům. V posledních letech bylo možné v České republice sledovat nárůst počtu vysokých škol, a to zejména soukromých, který se ustálil až v nedávné době (Obr. 1 vlevo). Zatímco u veřejných vysokých škol je nárůst minimální (z 23 v roce 1989 na 26 v roce 2012), počet soukromých je dnes pětinasobný oproti roku 2000. Zároveň však od roku 2010 sledujeme postupný pokles počtu studentů na veřejných i soukromých vysokých školách (Obr. 1 vpravo). Důvodem nárůstu v obou kategoriích může být větší podpora a zájem o terciální vzdělání a možnost zvýšení vzdělání i pro populační ročníky, pro které to dříve nebylo možné. Od roku 2012 dochází k výraznějšímu poklesu v souvislosti s nízkou porodností první poloviny 90. let. Dle projekcí populační struktury se očekává nárůst vysokoškolských kohort až

¹ World University Ranking [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné z: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2014/reputation-ranking>.

² Top university rating [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné z: <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2012>.

³ CHARNES, A., COOPER, W. W., RHODES, E. Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, roč. 2, 1978, s. 429–444.

⁴ McMILLAN, M., DATTA, D. The Relative Efficiencies of Canadian Universities: A DEA Perspective. *Canadian Public Policy*, roč. 24, č. 4, 1998, s. 485-511.

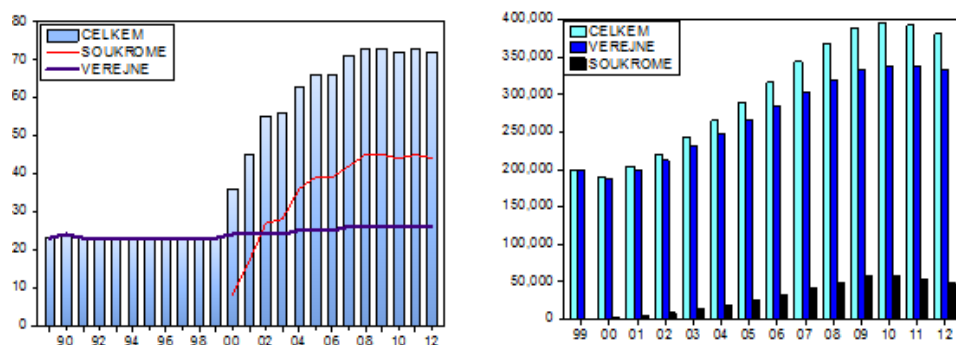
⁵ ABBOTT, M., DOUCOULIAGOS, C. The Efficiency of Australian Universities: A Data Envelopment Analysis. *Economics of Education Review*, roč. 22, s. 89-97.

⁶ JABLONSKÝ, J. *Analysis of Research and Teaching Efficiency of Economic Faculties in the Czech Republic*. In: Proceedings of the 10th International Conference on Efficiency and Responsibility in Education, Praha, 2013, s. 233-239.

⁷ FLÉGL, M., VLTAVSKÁ, K. *Comparison of Different Approaches to Estimate Efficiency at Faculties of Economics in Public Higher Education Institutions*. In: Proceedings of the 10th International Conference on Efficiency and Responsibility in Education, Praha, 2013, s. 233-239.

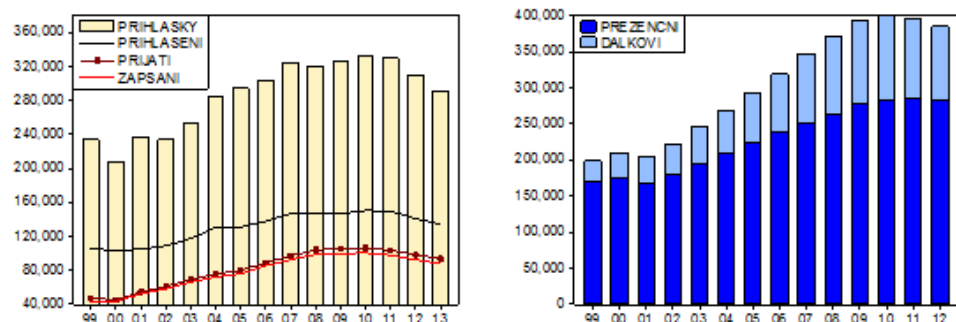
kolem roku 2025⁸, přibližně od roku 2000 totiž dochází k postupnému růstu počtu živě narozených dětí.

Obrázek 1: Vývoj počtu vysokých škol dle typu mezi lety 1989-2012 (graf vlevo) a počtu studentů dle typu vysoké školy v období 1999–2012 (graf vpravo), rok je uveden pouze posledním dvojcíslicím



Vývoj počtu podaných přihlášek na vysoké školy (řada zájemců o studium podává více přihlášek současně), přihlášených osob, přijatých osob a zapsaných studentů v období 1999/2000 – 2013/14 je uveden na obrázku č. 2 (vlevo)⁹. Všechny proměnné od roku 2010/11 klesají. Počty studentů prezenčních i distančních forem studií rostou v rámci celého časového vzorku, kromě mírného poklesu v posledních několika letech – pokles studentů distanční formy je ovšem výraznější než je tomu u formy prezenční (pokles o 2 300 studentů v prezenční formě v akademickém roce 2012/13 a pokles 14 000 mezi roky 2010/11-2012/13 u distanční formy) - Obr. 2 vpravo.

Obrázek 2: Vývoj počtu přihlášek, přihlášených, přijatých a zapsaných studentů v období 1999-2013 (vlevo) a vývoj rozdělení studentů mezi prezenční a dálkovou (kombinovanou) formu v období 1999-2012 (vpravo)



V tzv. Bílé knize terciálního vzdělávání¹⁰ aneb dokumentu, který by měl určovat směr terciálního vzdělávání v České republice v dalších deseti až dvaceti letech, se dočteme, že mezi slabé stránky českého vysokého školství patří mimo jiné podfinancování vysokých škol, výrazná závislost na příjmech od státu, nízká ekonomická zainteresovanost na kvalitě poskytovaného vzdělání či absence standardizovaného systému o vysokých školách a jejich hodnocení. I z této charakteristiky tedy vidíme, že srovnání a hodnocení vysokých škol je potřebné a zatím stále neexistuje jednotná metodika, kterou by se dalo řídit. Jelikož počet veřejných vysokých škol je ustálenější a data o těchto školách (i díky financování z MŠMT) dostupnější, pokusíme se o srovnání pouze českých veřejných vysokých škol, a to s využitím DEA modelů.

⁸ KOUCKÝ, J., BARTUŠEK, A. *Demografický vývoj a projekce výkonů vysokých škol*. Praha: Středisko vzdělávací politiky, Pedagogická fakulta, Univerzita Karlova v Praze, 2011.

⁹ Data zpracována na základě podkladů ze stránek ČSÚ www.cszo.cz a stránek MŠMT www.msmt.cz

¹⁰ MATĚJŮ, P. a kol. *Bílá kniha terciálního vzdělávání* [online]. cit. 2014-07-10. Dostupné z: http://www.msmt.cz/uploads/bila_kniha/schvalena_bktv/Bila_kniha_terciarniho_vzdelavani.pdf.

3 DEA modely

Pod anglickou zkratkou DEA (Data Envelopment Analysis) se skrývá metodika česky označovaná jako Analýza obalu dat. Byla vyvinuta již v minulém století autory Charnesem, Cooperem a Rhodesem¹¹ pro posouzení efektivity hodnocených jednotek. Základem této metody je vzájemné srovnání homogenních jednotek (DMU – Decision Making Units), tj. jednotek využívajících obdobné vstupy (inputs) a produkujejících identické či ekvivalentní výstupy (outputs). V základních DEA modelech se předpokládá, že vstupy mají minimalizační charakter, výstupy naopak maximalizační, tj. jejich vyšší hodnota vede k vyšší výkonnosti sledované jednotky¹². Na základě relativního porovnání výstupů a vstupů udává DEA tzv. efektivní hranici (Efficiency Frontier), tvořenou nejlepší kombinací vstupů a výstupů. Na této hranici pak leží jednotky vyhodnocené jako efektivní, mimo hranici pak jednotky neefektivní. DEA modely mohou být orientované na vstupy (inputs) nebo na výstupy (outputs), a to podle toho, které z těchto proměnných lze lépe ovlivnit. Z výsledků modelu získáme i tzv. virtuální vstupy/výstupy, tj. teoretické hodnoty vstupů/výstupů dané neefektivní jednotky, které by vedly k tomu, že by se jednotka stala efektivní. Volba modelu závisí také na očekávaných výnosech z rozsahu, tj. jak se mění jednotka výstupu na základě změny jednotky vstupu. Jestliže jde o změnu jedna ku jedné, lze použít model s konstantními výnosy z rozsahu (CCR), v opačném případě model s variabilními výnosy z rozsahu (BCC). Pro případ hodnocení vysokých škol bývají jako vstupy uváděny počty zaměstnanců či náklady na ně, jako výstupy pak nejruznější počty studentů, počty publikačních výstupů apod. – z tohoto pohledu je tedy snazší ovlivnit vstupy a lze očekávat variabilní výnosy z rozsahu. Proto je pro analýzu použit následující BCC model¹³:

$$\text{maximalizovat } z = \sum_{i=1}^r u_i y_{iq} + \mu$$

$$\text{za podmínek: } \sum_{i=1}^r u_i y_{ik} + \mu \leq \sum_{j=1}^m v_j x_{jk}, \quad k=1,2,\dots,n$$

$$\sum_{j=1}^m v_j x_{jq} = 1,$$

$$u_i \geq 0, v_j \geq 0, i=1,2,\dots,m, j=1,2,\dots,r, \mu \text{ libovolné}$$

kde q reprezentuje hodnocenou jednotku, y_{iq} jsou výstupy jednotky q , x_{jq} jsou vstupy jednotky q , u_i a v_j jsou váhy jednotlivých vstupů a výstupů, proměnná μ je duální proměnnou přiřazená k podmínce konvexnosti primárního modelu. V BCC modelu může μ nabývat libovolné hodnoty (v CCR modelu je rovno nule). Aby byla jednotka považována za efektivní (tj. ležící na hranici efektivity), musí být její optimální míra efektivity z (vypočítaná modelem) rovna 1 (neboli 100 %). Neefektivní jednotka má míru efektivity menší než 1.

4 Data a výsledky

Srovnání 26 veřejných vysokých škol je založeno na tzv. technické efektivity, tj. na posouzení efektivity využití zaměstnanců na „produkt“ vysokých škol, tj. na počty programů a počty

¹¹ CHARNES, A., COOPER, W. W., RHODES, E. Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, roč. 2, 1978, s. 429-444.

¹² JABLONSKÝ, J., DLOUHÝ, M. *Modely hodnocení efektivity produkčních jednotek*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-49-5.

¹³ Tamtéž

studentů (obdobné charakteristiky používají i autoři srovnávající jiné školy či fakulty^{14, 15, 16}). Mezi vstupy lze tedy zařadit počty akademických pracovníků jednotlivých vysokých škol (přepočtené na celé úvazky), v modelu pod označením:

- I1: přepočtený počet profesorů
- I2: přepočtený počet docentů
- I3: přepočtený počet odborných asistentů
- I4: přepočtený počet akadem.příslušníků s cizí státní příslušností

Výstupy pak zahrnují počty studentů a studijních programů, konkrétně:

- O1: počet zájemců o studium
- O2: počet přijatých studentů
- O3: celkový počet studentů na dané škole
- O4: počet absolventů v roce 2012
- O5: počet studijních oborů
- O6: počet cizojazyčných studijních oborů

Všechny údaje jsme čerpali z výročních zpráv uvedených vysokých škol (mohou se tedy lišit od dat získávaných MŠMT či ČSÚ), data jsou za rok 2012 (viz Tabulka 1). Z pohledu akademiků lze mezi „největší“ vysoké školy zařadit Univerzitu Karlovu v Praze (UK), Masarykovu univerzitu v Brně (MUNI), České vysoké učení technické v Praze (ČVUT), Vysoké učení technické v Brně (VUT) či Univerzitu Palackého v Olomouci (UPOL). Z hlediska počtu zájemců o studium patří mezi „preferované“ kromě zmíněných také Česká zemědělská univerzita v Praze (ČZU), Vysoká škola ekonomická v Praze (VŠE) či Západočeská univerzita v Plzni (ZČU). Velký počet přijatých studentů v roce 2012 zaznamenala i Vysoká škola báňská-Technická univerzita Ostrava (VŠB-TU). Nejméně studentů přijali umělecké školy jako Akademie výtvarných umění (AVU), Janáčkova akademie múzických umění (JAMU), Vysoká škola umělecko-průmyslová (VŠUP) či Akademie múzických umění (AMU). Mezi školy s nejmenším počtem studijních oborů patří, kromě dvou zmíněných uměleckých škol (JAMU, VŠUP), také obě neuniverzitní vysoké školy – Vysoká škola polytechnická Jihlava (VŠPJ) a Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích (VŠTE), a s nimi ještě Veterinární a farmaceutická univerzita v Brně (VFU). Jestliže spočítáme korelační koeficienty mezi uvedenými ukazateli, dostáváme poměrně zajímavé výsledky. Nejvíce korelovanými ukazateli (koeficient 0,99) jsou počet profesorů a počet docentů, tj. čím více má daná škola docentů, tím více má i profesorů (což se vzhledem k podmínkám českého vysokého školství dalo předpokládat). O něco méně, ale stále ještě vysoce korelovan, je počet docentů a počet odborných asistentů (0,969). Vysoká závislost (přes 0,95) je i mezi počty zájemců o studium a počty studentů, mezi počty přijatých a počty absolventů či mezi počty studentů a počty absolventů. Zajímavá je vysoká přímá závislost (větší než 0,92) mezi počty cizojazyčných studijních oborů a počty akademiků (profesorů, docentů, odb.asistentů), avšak korelace mezi cizojazyčnými obory a zahraničními akadem.pracovníky je nižší, tj. pro cizojazyčný obor je dostačující vysoký počet tuzemských akademických pracovníků z oboru. Ostatní korelační koeficienty jsou taktéž vysoké, všechny převyšují hodnotu 0,7. Takovéto korelace nejsou příliš vhodné pro použití DEA modelů, nicméně pro základní porovnání škol ukazatele postačí. Zahrnutí mnoha vstupů a výstupů do DEA modelu (vzhledem k počtu zkoumaných jednotek) může vést k situaci, že většina jednotek je efektivních, proto jsme následně vstupy agregovali a z výstupů použili jen některé z uvedených, abychom zjistili, jaký dopad na výslednou efektivitu daný ukazatel má.

¹⁴ McMILLAN, M., DATTA, D. The Relative Efficiencies of Canadian Universities: A DEA Perspective. *Canadian Public Policy*, roč. 24, č. 4, 1998, s. 485-511.

¹⁵ ABBOTT, M., DOUCOULIAGOS, C. The Efficiency of Australian Universities: A Data Envelopment Analysis, *Economics of Education Review*, roč. 22, s. 89-97.

¹⁶ JABLONSKÝ, J. *Analysis of Research and Teaching Efficiency of Economic Faculties in the Czech Republic*. In: Proceedings of the 10th International Conference on Efficiency and Responsibility in Education, Praha, 2013, s. 233-239.

Tabulka 1: Data pro srovnání škol

VŠ / ukaz.	I1	I2	I3	I4	O1	O2	O3	O4	O5	O6
AMU	56,78	56,15	137	16	2251	449	1525	611	17	8
AVU	11,25	7,68	25,85	6	412	62	339	85	15	0
CVUT	186,4	305,3	929,6	54	18309	11439	22146	5514	176	70
CZU	76,54	121,9	378,1	28	24950	15431	23359	5888	106	38
JAMU	10,28	12,72	37,23	4	643	111	360	101	2	0
JCU	32,18	105,3	409,9	59	14960	8390	13458	3170	164	26
MUNI	214,6	332,8	606,8	218	73772	24739	43253	8619	229	89
MZLU	56,5	112,4	223,8	18	14345	7350	10680	3244	73	20
OSU	34,38	91,5	299,1	53	17081	4933	10637	2558	120	7
SLU	18,92	44,55	121	38	7694	4299	7952	2087	63	2
TUL	49,22	88,37	373,9	36	8655	5398	8417	2085	112	27
UHK	30,85	70,6	205,4	25	13569	5146	9373	2123	49	8
UJEP	35,3	86,4	269,4	28	10665	5305	11362	2168	106	16
UK	457,2	814,3	1728	357	66252	21337	52131	9093	427	271
UPCE	57,9	107,5	221,3	22	12932	7133	10618	2263	67	20
UPOL	137,7	227,3	645,3	175	32589	9178	22316	5346	244	38
UTB	40,67	93,64	199,6	48	13995	6554	12009	3782	100	13
VFU	30,3	42,3	127,8	26	3340	1244	3149	634	6	3
VSB-TU	92,39	173,3	583,6	11	15743	10946	20850	5506	124	72
VSE	69,68	125	327,2	28	22251	8132	19928	4866	88	34
VSCHT	66,18	102,1	234,8	14	4251	3172	4300	863	62	33
VSPJ	5,5	12,68	37,69	6	3099	1393	2798	740	5	0
VSTE	4,3	7,9	23,4	9	5185	1521	3492	572	8	0
VSUP	8,21	10,75	37,3	6	1166	175	522	187	7	1
VUT	137,5	261,4	528,2	41	22757	15976	23996	5390	74	19
ZCU	61,69	140,3	451,6	32	20298	9663	15084	3727	131	3

Pro zjištění technicky efektivních vysokých škol jsme použili DEA modely s následujícími vstupy a výstupy:

- Model A: vstupy: I1, I2, I3, I4, výstupy: O1, O2, O3, O4, O5, O6
- Model B: vstupy: I1, I2, I3, výstupy: O1, O2, O3, O4
- Model C: vstup: I= I1+I2+I3+I4, výstupy: O1, O2, O3, O4, O5, O6

Jestliže použijeme všechny uvedené vstupy a všechny výstupy (model A), dostaneme dle očekávání mnoho efektivních škol, konkrétně 22 z 26 porovnávaných (Tabulka 2). Mezi neefektivní vysoké školy se zařadily AMU, UPCE, VFU a VUT. Zde se ukazuje především „odlišnost“ či „specifičnost“ AMU (jako umělecké školy) a VFU (veterinární VŠ), kde model na základě srovnání s ostatními školami navrhuje razantní snížení počtu akademických pracovníků na téměř polovinu, resp. třetinu, což spíše ukazuje, že dané školy potřebují více odborníků než je tomu u jiných VŠ. U zbylých dvou už navrhované snížení není tak razantní, jde zhruba o 5% pokles. Každopádně již zde je vidět, že výsledky nezávisí na absolutním počtu akademiků či studentů.

Tabulka 2: Výsledná efektivita škol dle DEA modelů

VŠ	model A	model B	model C
AMU	0,568	0,265	0,491
AVU	1	1	1
CVUT	1	0,566	0,631
CZU	1	1	1
JAMU	1	0,628	0,59
JCU	1	1	1
MUNI	1	1	1
MZLU	1	0,847	0,845
OSU	1	1	0,986
SLU	1	1	1
TUL	1	0,806	0,873
UHK	1	0,936	0,696
UJEP	1	0,906	0,923
UK	1	1	1
UPCE	0,943	0,787	0,8
UPOL	1	1	1
UTB	1	1	1
VFU	0,358	0,218	0,341
VSB-TU	1	0,816	1
VSE	1	0,954	0,962
VSČHT	1	0,507	0,992
VSPJ	1	1	0,916
VSTE	1	1	1
VSUP	1	0,73	0,826
VUT	0,954	0,738	0,658
ZCU	1	0,82	0,758

Mohlo by se zdát, že u některých škol může být efektivita ovlivněna zařazením počtu zahraničních akadem. pracovníků či počtu oborů (v těchto případech na tom mohou být hůře školy s méně studenty a akademiky, které mají i méně oborů a zahr. pracovníků). V modelu B jsme tedy vynechali tyto vstupy a výstupy. Výsledkem (Tabulka 2) je 15 neefektivních vysokých škol. K předchozím čtyřem (kde se neefektivita ještě prohloubila) se přidaly ČVUT, JAMU, MZLU, TUL, UHK, UJEP, VSB-TU, VŠE, VŠČHT, VŠUP a ZČU. I zde se tedy neprojevuje ovlivnění výsledků „velikostí“ školy, avšak vliv zaměření škol (umělecké, technické) je patrný, tyto školy logicky vycházejí neefektivní (aniž bychom zde zahrnovali ukazatel rozpočtu či nákladů).

V posledním modelu C jsme sdružili počty akademiků do jediného vstupu. Tato změna se projevila v rozšíření počtu neefektivních vysokých škol na 16. Mezi efektivními zůstaly AVU, ČZU, JČU, MUNI, SLU, UK, UPOL, UTB, VŠTE a přiřadila se k nim zpět i VŠB-TU, naopak mezi lehce neefektivní byly zařazeny OSU a VŠPJ. Z tohoto pohledu tedy nelze říci, že by efektivní byly jen „velké“ školy (AVU je co do počtu studentů nejmenší veřejnou VŠ) či jen všeobecně zaměřené školy (těch je zde sice většina, ale jsou zastoupeny i školy umělecké či technické). Vynásobením původních vstupů (které lze lépe ovlivnit než zde uvedené výstupy, proto byly použity modely orientované na vstupy) koeficientem efektivity dostaneme tzv. virtuální vstupy aneb počty akademiků, které by vedly k zařazení dané školy mezi efektivní. Z uvedených výsledků je zřejmé, že by to pro umělecky a technicky zaměřené školy bylo likvidační a není tedy možné tyto výsledky aplikovat v praxi. U všeobecněji zaměřených škol však poskytují určitou míru srovnání a nástin zlepšení. V reálné situaci jsou však počty studentů a akademiků ovlivňovány i dalšími parametry, které není jednoduché postihnout, uvedené výsledky jen naznačují jedno z možných srovnání škol a jednu z využitelných metodik.

5 Závěr

Srovnání vysokých škol není jednoduché, zejména pokud bychom chtěli posuzovat i jejich kvalitu a její měřitelnost. Z hlediska srovnání na základě dostupných dat lze využít jak statistické metody, tak metody vícekriteriálního rozhodování. V tomto článku jsme pro měření technické efektivity zvolili DEA modely, na základě kterých jsme s využitím vybraných charakteristik vyhodnocovali efektivnost 26 veřejných vysokých škol v České republice. Ukázalo se, že sdružení akademických pracovníků do jedné kategorie má velký vliv na výsledné rozdělení efektivních/neefektivních škol. Jako problém v tomto srovnání přeci jen vidíme ne zcela jednoznačnou homogenitu jednotek (kterou DEA předpokládá), neboť umělecky či technicky zaměřené školy ve srovnání ztrácejí, vliv mohla mít i vysoká korelace mezi všemi uvedenými ukazateli. Výsledky tedy musíme posuzovat velmi obezřetně, neboť nelze zahrnout všechna potřebná specifika analyzovaných jednotek z důvodu rozměru problému, dostupnosti a měřitelnosti dat. V dalším výzkumu se pokusíme oddělit školy odlišně zaměřené a zahrnout více let. I tak jde o metodu, jejíž výsledky lze využít ke srovnání škol a ke zlepšení jejich postavení.

Literatura

ABBOTT, M. a DOUCOULIAGOS, C. The Efficiency of Australian Universities: A Data Envelopment Analysis. *Economics of Education Review*, roč. 22, s. 89-97.

Český statistický úřad [online]. cit. 2014-05-10. Dostupné z: www.czso.cz.

CHARNES, A., COOPER, W. W. a RHODES, E. Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, roč. 2, 1978, s. 429–444.

FLÉGL, M. a VLTAVSKÁ, K. *Comparison of Different Approaches to Estimate Efficiency at Faculties of Economics in Public Higher Education Institutions*. In: Proceedings of the 10th International Conference on Efficiency and Responsibility in Education. Praha, 2013, s. 233-239.

JABLONSKÝ, J. *Analysis of Research and Teaching Efficiency of Economic Faculties in the Czech Republic*. In: Proceedings of the 10th International Conference on Efficiency and Responsibility in Education. Praha, 2013, s. 233-239.

JABLONSKÝ, J., DLOUHÝ, M. *Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-49-5.

KOUCKÝ, J., BARTUŠEK, A. *Demografický vývoj a projekce výkonů vysokých škol*. Praha: Středisko vzdělávací politiky, Pedagogická fakulta, Univerzita Karlova v Praze, 2011.

MATĚJŮ, P. a kol. Bílá kniha terciárního vzdělávání [online]. cit. 2014-07-10. Dostupné z: http://www.msmt.cz/uploads/bila_kniha/schvalena_bktv/Bila_kniha_terciarniho_vzdelavani.pdf.

McMILLAN, M., DATTA, D. The Relative Efficiencies of Canadian Universities: A DEA Perspective. *Canadian Public Policy*, roč. 24, č. 4, 1998, s. 485-511.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy – Vysoké školy [online]. cit. 2014-04-10. Dostupné z: www.msmt.cz.

World University Ranking [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné z: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2014/reputation-ranking>.

Top university rating [online]. cit. 2014-06-20. Dostupné z: <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2012>.

Výroční zprávy veřejných vysokých škol dostupné online na www stránkách uvedených škol [online]. cit. 2014-06-25.

Kontakt:

Ing. Martina Kuncová, Ph.D.
Vysoká škola polytechnická Jihlava, katedra ekonomických studií
Tolstého 16,
58601 Jihlava
Česká republika
E-mail: kuncova@vspj.cz
www.vspj.cz

Ing. Sára Bíza-Bisová
Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta informatiky a statistiky, katedra ekonometrie
Nám. W. Churchilla 4
13067 Praha 3
Česká republika
E-mail: sara.bisova@gmail.com
www.vse.cz

Krátká informace o autorkách:

Martina Kuncová vystudovala VŠE v Praze, obor Ekonometrie a operační výzkum (1999) a doktorský studijní program Ekonomika a management na Západočeské univerzitě v Plzni (2009). Od roku 2000 pracuje na katedře ekonometrie VŠE Praha, od roku 2007 také na katedře ekonomických studií Vysoké školy polytechnické Jihlava, kde od roku 2012 působí jako vedoucí katedry. Její odborný zájem se týká využití metod operačního výzkumu, simulačních metod a metod vícekritériálního rozhodování v praxi.

Sára Bíza-Bisová vystudovala VŠE v Praze, obor Ekonometrie a operační výzkum. Od září 2011 působí na VŠE jako interní doktorandka na katedře ekonometrie. V disertační práci se zabývá ekonometrickým modelováním v oblasti hospodářské politiky.

TAX STIMULATION OF RESEARCH AND DEVELOPMENT IN THE CZECH REPUBLIC

DAŇOVÁ STIMULACE VÝZKUMU A VÝVOJE V ČESKÉ REPUBLICCE

Eva VINCENCOVÁ

Sting Academy

Abstract: *The aim of this article is to analyze and present an overview of tax stimulation of research and development in the Czech Republic and the possibilities of applying tax deductibles. The analysis is focused on the research and development indirect support from public resources in the private sector. Direct support of research, development and innovation is less accessible for the majority of companies. Indirect support in the form of tax allowances is available for any company after fulfilling the given conditions. The ability of companies to make use of tax allowances on R&D could be used to increase their competitiveness.*

Anotace: *Cílem příspěvku je na základě analýzy podat přehled daňové podpory při realizaci výzkumu a vývoje v České republice včetně možnosti uplatňování odečitatelných položek. Analýza se zaměřuje zejména na nepřímou podporu výzkumu a vývoje z veřejných zdrojů v privátním sektoru. Přímá podpora výzkumu, vývoje a inovací je pro většinu firem méně přístupná. Nepřímá podpora ve formě daňových odpočtů je, za splnění daných podmínek pro firmy plošně dostupná. Schopnost firem využívat daňové úlevy při realizaci výzkumu a vývoje by mohla být následně spojena s růstem jejich konkurenceschopnosti.*

Keywords: *tax incentives, direct and indirect support, tax allowance*

Klíčová slova: *daňové pobídky, přímá a nepřímá podpora, sleva na dani*

Grant affiliation: The paper is based on research conducted as part of internal project IGA_AS_01_08
Tax optimization for SME

1 Introduction

Research and Development (R&D) plays the main role in the acquisition of new information and it is an important factor of the development of technologies and economic growth. Support is an important element of financing R&D. National policy of research, development and innovation (NP CZ) in the Czech Republic (CZ) was constituted in the year 2000. R&D support is regulated by Act no. 130/2000 Coll., about the support of research, development and innovation from public sources (R&D act) amending certain related acts. It defines applied research, experimental research, innovation and basic research. The adoption of the R&D act allowed for simplification of institutional and direct support of R&D including the reduction of budget chapters from which R&D is supported. Amendments to Act no. 130/2002 Coll. was Act no. 420/2011 Coll., amending certain acts in connection with enactment of criminal liability of legal entities and proceedings against them: In the twenty-fourth part are some amendments of Act no. 130/2002 Coll. (§ 7, 9a 18, inserted new § 14a) related to the eligibility of the applicant. Further amendments were brought by Act no. 469/2011 Coll., which amends the length of the competing and evaluation periods in Act no. 130/2002 Coll., about the support of research, development and innovation and future amendments. This law is harmonized with European Union law. In the member states of the European Union (EU) public R&D support is usually carried out using various forms of co-financing within the R&D support program. R&D support in the EU is based on the “Lisbon strategy 2010” and the “Europe 2020” strategy.

Research and development activities in the Czech Republic are treated in accordance with the National Policy of research, development and innovation, which is in accordance with the international definition of R&D, published by OECD in the year 2002 in the so-called “Frascati” manual. The Europe 2020 strategy greatly emphasizes the improvement of funding conditions of research, experimental research and innovation. The main tool for R&D support at EU level between years 2014 and 2020 is the EU framework for research and innovation - Horizon 2020 (excellent science, leading position of European industry, social challenges).

2 Overview of Research and Development Support

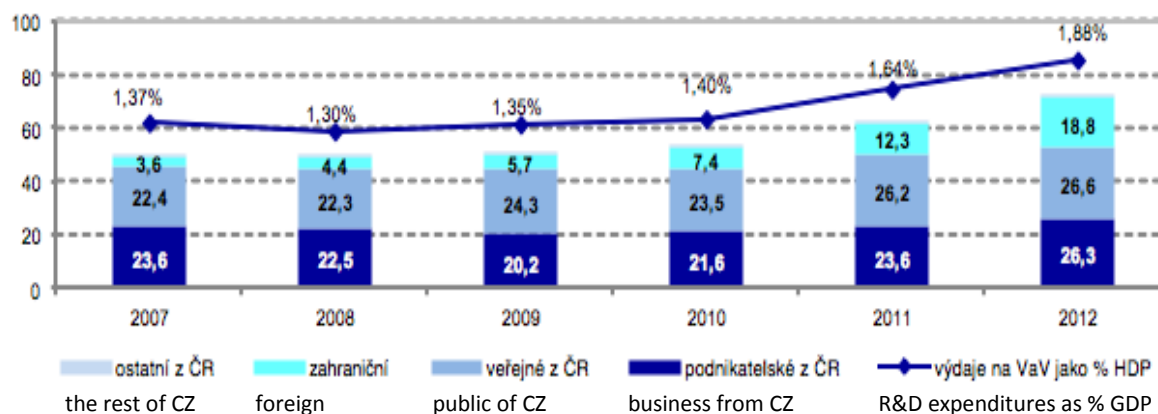
R&D support can be direct or indirect. From the OECD summary called Science Technology and Industry Scoreboard 2013 (STI) it is clear that basic R&D support in the Czech Republic is the second highest among OECD countries. Until the end of 2004 R&D in the Czech Republic was financed in the form of direct support, from the year 2005 also indirect support was included.

2.1 Direct and indirect support

Direct R&D support is public support realized in the form of institutional or targeted subsidiaries from public sources (state budget, municipalities, counties, state funds, European Community grants and from public budgets and other financial funds of foreign states) for specific research or development activities running under the announced programs and projects. Direct R&D support from public sources is an important part of expenditures in all sectors of realization. Direct R&D support is still the primary source of R&D funding in the Czech Republic.

The priority of allocation of financial support for R&D from public sources should lead to an effective state of R&D support. This is to ensure that medium and long term desired levels of R&D are achieved. The desired levels would lead to an increase of competitiveness, economic growth and benefits to the company. The provider of direct support of R&D is a public institution, which may be for example a government department or local government unit (municipality, county) etc. The candidate for R&D support may be a government department, legal entity or natural person engaged in research and development. The beneficiary is the candidate in whose favor has been decided for the support of R&D.

Figure 1: R&D expenditures according to sources of funding (CZK billions)¹



Source: Czech Statistical Office, Research and Development Indicators

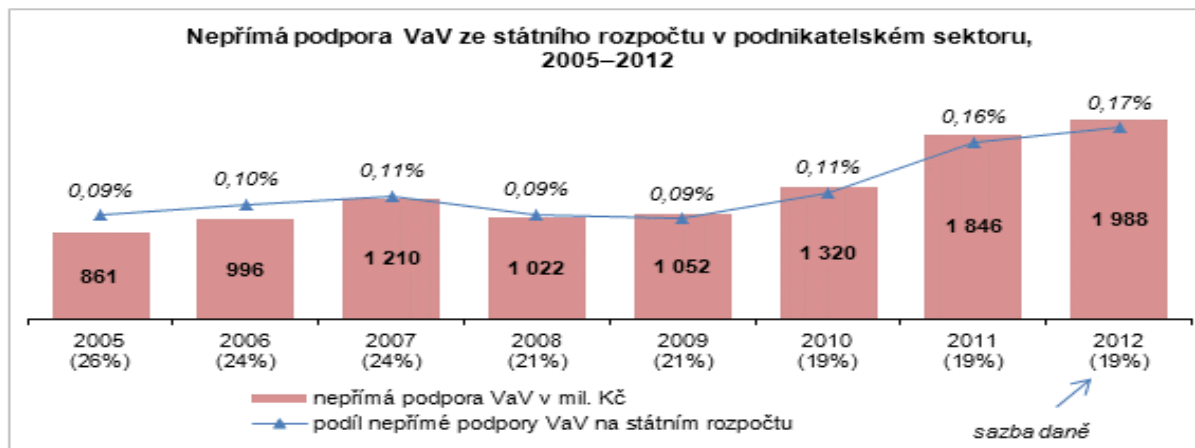
According to the Czech Statistical Office R&D spendings decreased as a result of the crisis in 2008. These spendings gradually began to increase in the years 2009 to 2012. In years 2010-2012 they increased by almost 20 billion CZK (37%). The highest share of R&D spendings came from public sources which increased five-fold to 11,6 billion CZK. In 2012, the share of public sources on R&D spendings in the Czech Republic reached 54%. In the same year the total capital and non-capital investments on R&D in the Czech Republic amounted to 72,4 billion CZK, which is 1,88% of the GDP. There was also an increase in R&D funding from domestic business sources (annual increase of 11% to 26,3 billion CZK). State budget spendings allocated to R&D in 2012 remained roughly the same as in year 2011. The total R&D spending for 2012 in the Czech Republic reached 72,4 billion CZK and compared with Hungary this value is nearly two and a half times larger. Compared to Slovakia the amount is nearly six times higher.

The share of these expenditures on the GDP reached 1,9% and is nearing the European Union average. Until 2008 private businesses represented an absolute majority in R&D funding in the Czech Republic. In the following years, there was a decrease of private business funding, mainly due to the economic downturn, however there has also been an increase in state budget funding of R&D in the Czech Republic. This was mainly a result of increased resources from the EU, mainly the northern states like Finland, Sweden and Denmark, on the opposite side there were countries like Romania, Bulgaria and Hungary.

Indirect support of research and development represents an important secondary source of funding. In the Czech Republic it is implemented since 2005. The purpose is to stimulate the growth of private investment in research and development areas that pose a risk for return on investment and profit generation (ex. due to significant distance between the research and its implementation in practice). The amount of tax support for R&D for individual tax payers in taxable periods depends on the current rate of income tax (natural persons and legal entities) and the total amount of deductible expenditures on R&D.

¹ Research and development indicators. Czech Statistical Office [online]. cit. 2014-04-04. Available at: http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/publ/9601-13-r_2013.

Figure 2: Indirect support from the state budget in the business sector 2005-2012



Legend:

- █ Indirect support R&D in millions of CZK
- ▲ Share of indirect support R&D to the state budget
- ↗ Tax rate

Source: Czech Statistical Office, Indirect support for R&D

The advantages of indirect support are simplicity, easy administration, motivation of investments in the science of research, validity of the same general conditions for all subjects and lower administrative costs (compared to direct support). The disadvantages of indirect support include reduction of tax revenue for public budgets, possibility of tax evasion and the general conditions for all subjects which do not allow targeting help for specific sectors. The problem with the use of indirect tax instrument support of R&D is to fulfill the requirements of tax authorities considering the documentation of use and eligibility of the subject (ex. it is often a problem to clearly prove whether activities are specified as R&D or a specific custom manufacture or product innovation).

2.2 Tax incentives and allowances

Tax incentives and allowances are a motivational tool of indirect R&D support. The system of tax incentives is generally acceptable, these incentives are of general nature and are available to everyone who fulfills the required prescribed conditions. R&D tax stimulation may be implemented in various ways. For example as area based (according to the amount of funds investors spend during the fiscal year), growing (increased R&D spending compared to a time and base set beforehand) or a combination of the above options (according to both the amount and increase in R&D expenditures). The rate of tax stimulation of tax payers corresponds to the current state of public finances in the given state. In EU countries and OECD the following may be applied: tax credits, tax base deductions or deductions of non-investment expenses from income. General procedures and condition of applications for tax incentives are provided in tax laws, either as tax allowances, exemptions from taxation, tax credit or tax base deductions. Tax allowances are usually carried out through tax deductions such as the possibility to apply deductibles from tax base (in case of costs for own or purchased research) or tax assignments for entrepreneurs who donate funds for R&D.

The Czech Republic National policy of research², development and innovation lists the basic types of indirect support:

² Updates National Research, Development and Innovation Czech Republic for the period 2009-2015 with a view to 2020 [online]. cit. 2014-04-24. Available at: <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=682145>.

- tax incentives and allowances,
- exemption from customs duty and exemptions from gift taxes when paid by the recipient,
- revenues from ownership rights of intellectual property, rights to deduct VAT in regard to economic activity inputs,
- various combinations of support of small and medium enterprises, employment, R&D activities, ecology,
- applying of R&D contracts within offsets,
- subsidized loans, interest and rental of state or municipal infrastructure for R&D activities (ease of access to certain technological facilities, testing laboratories, purchasing licenses for R&D activities by the state etc.

Tax incentives and exemptions are comprehensive measures of stimulating support of R&D through tax laws. The basic objective of tax incentives and allowances is to stimulate a higher level of financial support of R&D and to increase research activities of enterprises.

2.3 The Role of tax incentives

The Czech Republic has a significant and growing problem of competitiveness of enterprises. The European Commission issued September 24, 2013 analytical report on the competitiveness of the EU, including individual Member States in terms of industry and business. The performance of the EU Member States is evaluated in five areas: innovation and sustainability, the business environment, infrastructure and services, government, finance and investment skills. According to the ranking of the Czech Republic holds 18th place in innovation performance³. The private sector, especially small and medium-sized enterprises (SME) rarely capture all the benefits of R&D. Companies continue to underinvest in R&D, even though many companies feel investments in research and development as a means to remain competitive in the global economy.

Application of tax incentives for research and development is an important step in promoting innovation companies and their competitiveness. It offers new possibilities for enterprises, research institutions and research centers of universities. Another positive effect is the future economic growth, employment and prosperity.

3 Methodology

The paper is based on research conducted as part of internal project IGA_AS_01_08 Tax optimization for SME. An analysis of document, related to the topic, was carried out as part of quantitative research. These documents were then subjected to content analysis which showed the direct and particularly indirect tax support of R&D in the form of tax incentives. Information was collected from articles published in international scientific journals, tax laws, document of the Ministry of Finance, Ministry of Education, government institutions and documents from the Czech Statistical Office as well as the EU website.

4 Observations and results

Tax incentives and allowances for research and development in the Czech Republic are similar to those of other EU countries. They are defined by Act no. 669/2004 Coll., which with the

³ Competiveness of the Czech Republic [online]. cit. 2014-03-12. Available at: http://www.mzv.cz/representation_brussels/cz/udalosti_a_media/konkurenceschopnost_ceske_republiky.html.

effect from 1 January 2005 incorporates general deductible expenses (costs) spent on R&D into Act no. 586/1991 Coll.. The amendment does not distinguish the type of research (basic, applied research or experimental development). The Income Tax Act in §34, paragraph 4 and 5 allows the taxpayer (natural persons and legal entities), if they did not use direct public support, to deduct 100% of their R&D expenses (costs) from their tax base. According to the Income Tax Act, public resources are those which are provided through the system of public budgets, state funds. European Community grants and foreign state budgets or funds. The singular application procedure of R&D tax deductions (as defined in §34, paragraph 4 and 5) is provided in the guideline of the Czech Republic Ministry of Finance no. D - 288. The main eligible expenditures on R&D are:

- travel expenses, if they are in direct relation to the project,
- other operation expenses (costs) which incur in direct relation to the project (ex. expenditures on material, tangible and intangible assets, small tangible and intangible assets, books, magazines, electricity, heating, gas, telecommunications, water and others),
- complete or partial depreciation, amortization of tangible and intangible assets used in direct relation to the project,
- personal expenses (costs) for research and development staff, academic staff, supporting staff involved in the project (part of the salaries or wages of staff according to their workload and connection to the project).

The application of R&D expense deductions allowed the realization of projects with lower expenditures, to protect their know-how (because it is not necessary to disclose such information when utilizing deductions, as it is with grants from public sources). Furthermore the use of tax allowances did not require the tax payer to introduce a system for R&D task management and gave this entity unlimited possibility of selling the results of R&D (ex. prototypes or technologies).

On 1 January 2014 a change was made in the application of deductible R&D expenditures. The existing Income Tax Act (§34, §34a, §34b, §34c, §34d and §34e⁴) allows tax advantages for natural persons or legal entities. The amount of deduction is increasing from 100% to 110% of expenditures from the previous period. In contrast to the previous state, in the year 2014 it is possible to include deductions on purchased services and intangible results of R&D, which were part of the project. For example it is possible to claim leasing expenditures of movable tangible assets, however it is not possible to claim expenditures on certificates. The tax payer is required to keep track of expenditures (separate records for individual projects and accounting transactions). There is also a possibility to offset deductions by time in case it is not possible to use the deductions in the given tax period. For example the tax payer has a low tax base in the given tax period or has a tax loss. In this case it is possible to claim R&D expenditures later, up to three years after the period in which the R&D expenditures occurred (Income Tax Act §34 paragraph 5 as amended).

Formula for calculating R&D tax support:

Tax support for R&D = deduction of expenses (costs of the taxpayer) * income tax rate

The tax rate on personal income in 2005 was according to income 15, 20, 25 and 32%, from 2008 up to date, income tax is 15%. The tax rate on corporate income in 2005 was 26% and gradually decreased to its current value which is 19% (excluding investment and hedge funds, which have a 5% tax). Deductions cannot be applied on those R&D expenditures (costs) which were partially supported by public funds. In this case, according to the research and development laws, projects are funded partially (public and private sources). This means that in order to take advantage of tax support all public sources must be excluded from deductibles of tax base. Currently, there is no empirical research that would focus on the degree to which companies use tax allowances to support R&D. Hence the effects of tax allowances are not entirely clear. For example, whether a tax

⁴ Tax Laws of the Czech Republic, as amended.

allowance or incentive causes an increase in economic growth or to what extent it increases expenditures of the firms on research and development.

5 Conclusion

It can be said that tax support of research and development is common in most EU countries. Enterprises are motivated to invest funds into research and development in the form of tax allowances, tax deductions, accelerated depreciation of investment capital for R&D or specific tax support for human resources. From the OECD summary called Science Technology and Industry Scoreboard 2013 (STI) it is clear that basic R&D support in the Czech Republic is the second highest among OECD countries.

R&D tax support in the Czech Republic is followed since 2007, for legal entities. Measuring the exact impact of the R&D support in the Czech Republic is difficult. For the previous years, 2005 and 2006, only aggregated data is available. Unfortunately relevant information about individual enterprises and natural persons are not yet available. It can be assumed that in Czech Republic these companies do not use the R&D deductibles as much as they could. Small and medium enterprises could develop a more intensive use of tax deductions for R&D. Changes in the income tax laws can be expected from the Czech Republic National policy of research, development and innovation in order to stimulate an increase in the support of research, development and innovation from private sources. The time frame of these changes is currently unknown.

Bibliography

ATKINSON, R. D. Expanding the R&E tax credit to drive innovation, competitiveness and prosperity. *The Journal of Technology Transfer*, vol. 32, no. 6, 2007, pp. 617-628 [online]. cit. 2014-03-12. Available at: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10961-007-9046-y#page-1>.

Competiveness of the Czech Republic [online]. cit. 2014-03-12. Available at: http://www.mzv.cz/representation_brussels/cz/udalosti_a_media/konkurenceschopnost_ceske_rep_ubliky.html.

EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth [online]. cit. 2014-03-04. Available at: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_en.htm.2020 final.

European Union. *The Journal of technology transfer*, vol. 36, no. 3, 2011, pp. 233-256.

Frascati manual. OECD, 2002. Proposed standard practise for surveys on research and experimental development, pp. 246 [online]. cit. 2014-03-04. Available at: <http://www.oecd.org/science/inno/38235147.pdf>.

Indirect support for R&D [online]. cit. 2014-04-24. Available at: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/neprima_podpora_vyzkumu_a_vyvoje_v_podnikatelskem_sektoru.

Research and development indicators. Czech Statistical Office [online]. cit. 2014-04-04. Available at: http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/publ/9601-13-r_2013.

Tax Laws of the Czech Republic, as amended.

Updates National Research, Development and Innovation Czech Republic for the period 2009-2015 with a view to 2020 [online]. cit. 2014-04-24. Available at: <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=682145>.

Contact:

Ing. Eva Vincencová, Ph.D.
STING ACADEMY, o.p.s.
Stromovka 1
637 00 Brno-Jundrov
Czech Republic
E-mail: vincencova@post.sting.cz
www.sting.cz

Brief information about the author:

The author currently works at the Department of Accounting, Tax and Law at the STING ACADEMY in Brno. She graduated from the Business School of the Brno University of Technology. Long-term deals with issues of taxation, accounting and related areas.

Autorka v současnosti působí na Katedře účetnictví a daní a Katedře práva na brněnské STING ACADEMY. Je absolventkou Fakulty podnikatelské na VUT v Brně a dlouhodobě se zabývá problematikou zdanění, účetnictví a dalšími příbuznými obory.

TELEVISION AND ADVERTISING

TELEVIZE A REKLAMA

Jana GIBARTI

Katedra ekonomické žurnalistiky, Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava

Abstract: *This article deals with the basic aspects of television advertising operation on the Czech media market. For most of the media (especially private) advertising means the basic source of financing and it also represents the basic element endeavoring to attract the final consumer's senses. Television has an influence on its viewers it has become a communication media appropriate for reaching as large as possible amount of population. It is ideal for conveying the emotions it is particularly able immediately and strongly to influence opinions of large numbers of the public, since through it is possible to catch both sound and picture. Digitalization of television broadcasting contributed to the fragmentation of to that time already shattered media market and the ban on advertising would considerably complicate financing the Czech television functioning. This paper is aimed at describing and evaluating the types of television advertising, advertising space, and the weaknesses of television advertising on the Czech media market.*

Anotace: *Studie se zabývá hlavními aspekty fungování televizní reklamy na českém mediálním trhu. Pro většinu médií (hlavně soukromých) reklama znamená hlavní zdroj příjmů. Je to také hlavní prvek, který se snaží zaujmout koncového uživatele. Televize má na diváky velký vliv. Stala se komunikačním médiem vhodným pro oslovení velkého publika. Zachycuje obraz i zvuk a je tak ideální pro vyjádření emocí a rychlé a silné ovlivnění názoru velkého množství lidí. Digitalizace televizního vysílání přispěla k další fragmentaci již roztříštěného trhu. Zákaz reklam by citelně zkomplikoval financování českých televizních společností. Tato studie se zabývá popisem a hodnocením typů televizních reklam, reklamního prostoru a nedostatků reklam v českém mediálním prostoru.*

Keywords: *advertising, media, television advertising*

Klíčová slova: *reklama, média, televizní reklama*

Afiliace ke grantu: CZ.1.07/2.3.00/20.0296 „Research team for modelling of economic and financial processes at VSB-TU Ostrava“

1 Introduction

Media play a very important role in our lives that they perform by several functions. They serve as a source of information and entertainment but they also 'attack' on us by their pervasive force. To such influence also contributes an element without which most of the media (especially private) cannot survive - advertising. It is the basic source of private media financing and also the basic element trying to attract the final consumer's senses. To reach the resulting effect as high as possible it is necessary for advertising messages to be targeted at a group of customers and the messages by their form and resourcefulness should also maintain customers' interest. In a number of media the adverts may appear suggesting by its shape other articles or a program and therefore it is difficult for us to recognize whether it is a form of promotion or a product of the certain media. The law specifies advertising as a public announcement in any form which television stations broadcast to receive a financial equivalent and at the same time such messages are aimed at the promotion of products and services from the advertiser (or buyer) of sales promotion. Especially it then earmarks teleshopping which is a direct offer of products slotted into television broadcasting and also sponsorship that is described as any form of contribution to television broadcasting functioning by a person who in this way intends to promote their services, products or the name of the company. All three above-mentioned concepts the law in summary indicates as commercial messages. Moreover, a so-called product placement is added there which is a presentation of products within the programs, especially films, serials and the like¹. In the Code of Advertising, the advertising is specified as a commercial but also non-commercial communication the aim of which is to inform a consumer. Information is then disseminated by media, actually by television, radio, both by periodicals and non-periodicals, and also announcements in the means of transport, on posters and prospectuses are included there.²

Advertising industry constantly keeps up with the changes on the market but also with the development of media new forms. In addition to the basic function of creating advertising messages many advertisement agencies also offer a number of specialized services of communication including sophisticated information market researches or counseling in the area of sponsorship. Development of advertising industry is above all associated with the growing advertising expenses responding to economic prosperity in the developed world. Firms invest finance in advertising in hope to persuade a consumer to buy their products. The aim of such investments is the effort to increase the sales and to strengthen consumers' loyalty to the certain brand. Even though many of us are not aware or rather do not want to admit that the impact of commercial messages on human psyche is extensive. Media are adequate and most often used means for conveying the advertising messages to a wide circle of people (messages meant for a large target group).

Taking into consideration the range of the outlined issues it is not this article's ambition completely to exhaust them. The effort is to focus only on one media type, which is the television with the aim to describe the basic aspects of television advertising functioning on the Czech media market. Advertising on television is the traditional form of a commercial message and it is mostly used by bigger (understand richer) companies. An ordinary consumer relates television advertising with a certain prestige of the advertised brand - one who promotes his goods on television must be successful. Research confirmed that about twenty percent of listeners remember information that can be heard, information that can be seen about thirty percent of viewers and up to sixty percent of recipients remember information that can be seen and heard at the same time. Thus, the notion that audiovisual advertising can be ranked among the most efficient forms of communication was

¹ ČESKÁ TELEVIZE. Zákon č. 231/2001 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání [online]. cit. 2014-04-18. Available at: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/zakony/>.

² AČRA MK. Etický kodex reklamy [online]. cit. 2014-04-18. Available at: <http://www.acra-mk.cz/article.asp?nLanguageID=1&nArticleID=400>.

confirmed. Moreover, to express its objectives it has got a picture, motion, color, word, sounds and music. Any other advertising media has not got so many possibilities.³

2 Types of television advertising

The most common type of broadcasting space use is a spot advertisement. The individual spots are classified into blocks, so-called *pods* both between programs and within their run. The price mainly depends on the length of the spot and on the daytime it is slotted into broadcasting. Stoppage of the advertising spot varies from five seconds up to one minute, adverts in the length of 10 or 30 seconds are traditionally used. Almost all television stations determine the price of spot advertisement for a 30-second contribution. Costs of shorter or longer advertising message are specified according to coefficients. It is not true that a 15-second advert costs by half less as a spot in a traditional 30-second length. A message in a different length complicates the television station its structure of individual advertising breaks which reflects just in the increase of the price. At present the advertisers have started to use to a considerable extent so-called tandem spots. It is a combination of a longer and shorter spot that are logically connected or refer to each other. They employ more of viewers' attention and their influence on remembering a product or brand is higher. The length of spots differs most often a classical combination of 10 and 30 seconds is used. The Czech Television is allowed to slot that type of advertising message only into broadcasting of CT2 and CT sport channels.

Quite popular and recently by advertisers often used variant of television advertising is a sponsor's message. Television stations enable advertisers to sponsor a concrete program, a timekeeping before the main news or advertising tunes announcing the advertising brake between programs or in their course. Names of the brand, a logo or slogan mostly appear on the screen for the period of 10 seconds either twice, four times or six times during the chosen program (the frequency, of course, depends on the length of the program). Sponsor's message makes it possible for advertisers better to hit the target group since they can bind their name with the program relating to their sphere of activity. For example, a program about housing can be sponsored by the furniture company or by the financial institution offering credit for housing, a medical show serial then can obtain sponsoring from a pharmaceutical company or pharmacy and etc. An ideal way is then the interconnection of program contents, and the sponsorship incorporates the name of the brand directly into the name of the program, Currently, Nova Television is broadcasting a cooking show called Tescoma with the Taste named after the brand delivering kitchen utensils. This brand used that possibility already in the past on a different TV station at that time in the program Tescoma Prima Wooden Spoon.

A special case of sponsoring is the injection. It is especially used in sports games or also in competition shows. Such type of advertising is used by companies that want to be connected with a concrete sport or some other event. It is a promotion that will appear on the screen during broadcasting of the program. It usually appears in the lower right part in the shape of rectangle with advertiser's logo or slogan. Also moderators of the program or sports commentators can casually mention the name of the advertiser. Another way of brand promotion is an option to project advertising graphics digitally directly on the playing field taken by cameras. A sponsor's message as well as its specific shape in the form of injection the Czech Television can slot into any of its four channels. The CT uses this possibility quite often especially in its program on CT 1.

The latest addition to the family of television advertisements on the Czech media market is product placement that is slotting a product directly into the broadcasted television program, serial or film. Even though this method has been used abroad relatively long time, in the Czech Republic the legislation authorized it only in the middle of 2010. From the view of advertiser, product

³ CRHA, I., KŘÍŽEK, Z. *Jak psát reklamní text*. Praha: Grada Publishing, 1998.

placement into the television production is a convenient way of promotion because it shows a product in the real life, in situations where its specific attributes can be brought out. The main difficulty is then shooting - how to slot or mention the product so that the viewer will pay attention to it but will not be instantly overwhelmed by this message? Fouls of that type can be seen in almost each of the serials produced by television stations. Their creators are only learning how to comply with the new advertising techniques and present a product in a spontaneous and natural way. This kind of promotion can be seen in programs from the Czech Television production on any of its channels. Serials or entertaining shows containing product placement are properly branded with a PP logo which draws viewers' attention exactly to products promotion during the program.

Teleshopping represents a direct sale of products presented within a separate short program. The technique is used for durables or cosmetics it does not make sense to promote articles of daily consumption by that method. At present we can watch teleshopping on the newly created channels (Fanda at random). In principle, these are offers of products grouped under one of the two companies, TV Products or TOP SHOP. Sales programs take approximately from 5 to 10 minutes and the price for their broadcasting is determined according to the different terms than with other types of adverts, usually on the basis of a long-term contract. Teleshopping is completely forbidden on the Czech Television. Yet, we can see in broadcasting short invitations to purchasing products thematically linked to its programs, e.g. popular bedtime programs on DVD or publications about popular programs from past years. By all its characteristics the offer of CT Edition products meets the characters of teleshopping, nevertheless this promotion has not been stopped yet.

When talking about the advertising space provided by television stations it is necessary at least briefly to mention also their websites. Several kinds of promotion are available, among them classical advertising banners or contextual advertising in reporting or other articles on the television website. Spots slotted before or during programs being shown from the on-line archive of television broadcasting are closer to "classical television advertising". This way of promotion is gaining more and more popularity among advertisers, which is directly proportional to the growth of internet broadcasting users. There are two types: *overlayer*, which is an equivalent to the injection in the classical television broadcasting and then *video advertising*, which is in essence equal to a spot advertising. As far as the price is concerned then a week internet campaign is comparable with broadcasting of one spot in the classical broadcasting.⁴

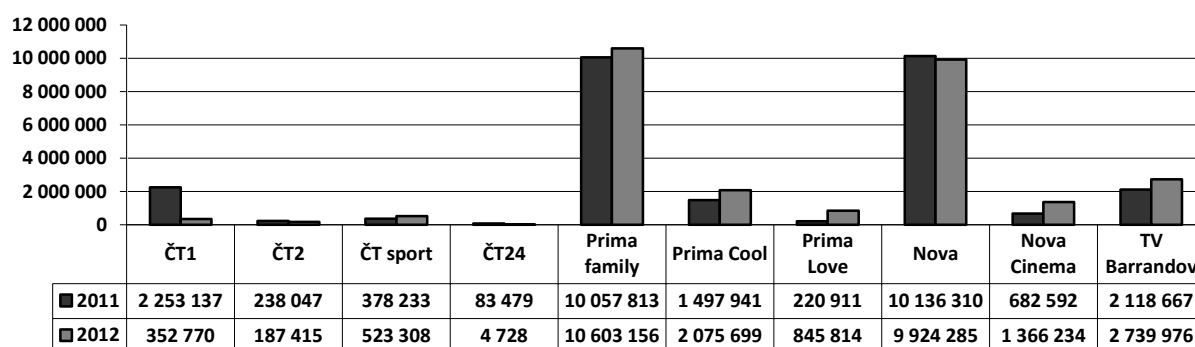
3 Television and advertising space

Television broadcasting operators are not allowed to exceed the time of 12 minutes devoted to advertising within one broadcasting hour. Trailers of own programs, goods or services associated with their own broadcasting, information on sponsorship as well as announcements broadcasted in public interest or for the purpose of promoting a charitable action are not included there. When we look at the Czech Television we will find that its right to broadcast promotional spots is very limited. Teleshopping is completely forbidden there. Advertising may be broadcast only on CT2 and CT SPORT programs and only to the extent 0.5 % of daily broadcasting time of each of the stations. Moreover, at the time from 19 to 22 hours advertising broadcasting has not to exceed 6 minutes per hour. On other two programs, CT1 and CT24 a public broadcasting operator is not allowed to broadcast any advertising with the exception of trailers for cultural or sport events which he plans to broadcast in the future and the advert is one of preconditions for the acquisition of rights to such broadcasting. In

⁴ MEDIAGURU. *Formáty TV reklamy* [online]. cit. 2014-04-18. Available at: <http://www.mediaguru.cz/typy-medii/televize/formaty/>.

such case time restrictions correspond to the above-mentioned conditions. It is not possible to transfer the unused advertising time from one station to another.⁵

Figure 1: Price list value of advertising space in the television in 2011 and 2012 (thousand of CZK)



Note: Price list value of advertising space may not reflect actual investments of advertisers into advertising. The value of advertising space is determined on the basis of price list prices of specific adverts formats and the number of advertising messages published.

Source: VANÍČKOVÁ, L. *Prima posiluje, Nova ztrácí. Marketing & Media, roč. 14, č. 9, 2013, s. 20.*

From the above-mentioned figure (Figure 1) it follows that the decline in revenues mainly at CT1 station which was most touched by the ban on adverts broadcasting. On the contrary, the situation is positively developing for CT Sport channel whose revenues in the searched period increased approximately by one third. Comparison of two strongest commercial entities is also interesting. A quarrel between Nova and Prima stations has recently exacerbated both in the field of advertising revenues and in terms of ratings. And in both cases the Prima station was successful in until recently the unthinkable - to replace the Nova channel on the first rung.

Generally, there are three ways of advertising space selling in television broadcasting: the sale on the basis of a long-term contract, the sale of selected times, which is a short-term agreement, and then occasional adverts according to single contracts. Advertisers make their decision according to a number of criteria when they are choosing a suitable medium. By means of so-called media metrics they find out what "performance" the certain medium can offer or whether the chosen medium has a required effect on the chosen target group.

The essential period for television stations and also for advertising and media agencies is the month of May, especially the period around the end of the school year. In that period television stations switch on the holiday mode, but in the backstage they carefully make preparations for the upcoming season, think about a program scheme and buy the rights of successful foreign programs or produce their own programs by which they want to attract viewers to the screens. The more attractive the program structure of the next year will be, the more advertisers the television can attract. The system of long-term advertising contracts works on the basis of a guaranteed hit of target groups (Gross Rating Point - GRP). On the basis of previous experience with ratings the estimated amount of affected viewers is offered to advertisers. The client has in advance an option to reserve the space for his adverts in the program corresponding with the interest of his target group and also the number of viewers who he needs to address. Long-term contracts are advantageous for advertisers they have the choice of broadcasting times and also a certain discount on the total amount of specified advertising. For the television then a long-term agreement represents a guarantee of filling the advertising space and also certain income from advertising. A usual period of long-term advertising contracts duration is the range from six months up to one year.

⁵ ČESKÁ TELEVIZE. Zákon č. 231/2001 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání [online]. cit. 2014-04-18. Available at: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/zakony/>.

Most stations enable advertisers to negotiate the terms for a change in the part of agreement, e.g. a certain amount of advertising time can be cancelled within the prescribed date or reordered for other terms.

Short-term advertising is used by advertisers who are not willing or able to take the pledge to a long-term cooperation with a television station. Prices can be higher than with long-term contracts but it is not a rule. It unfolds, in particular, from a television station ratings in individual days and hours but also from the actual situation on the advertising market. Contracts for short-term advertising are usually concluded for a quarter of the year. As long as the economy is in boom the clients are willing to invest into the promotion and the television is able to act flexibly it is possible to conclude contracts for a shorter period, e.g. one month. A considerable advantage for advertisers is a flexibility of short-term campaigns. For television this way of selling represents a possibility to fill the advertising time which it could not be able to fill by spots from long-term advertisers.

Within the framework of occasional advertising the television tries to offer the broadcasting time that is left to meet the statutory limit. It is willing to negotiate the prices and reduce them to the minimum, which is mainly used by advertisers who have a lower budget. Disadvantage, of course, is a practical impossibility to choose the time at which the advertisement will be broadcast.

4 Weaknesses of television advertising

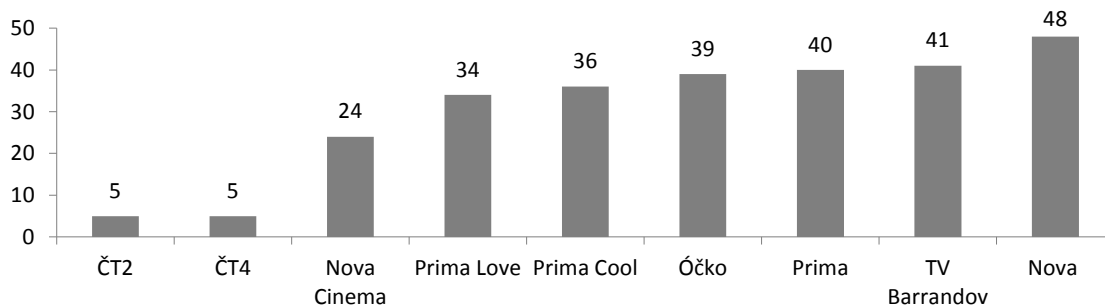
As every type of promotion also the television advertising has its negative features. An obvious disadvantage of television advertising for the audience is a large quantity of messages overwhelming viewers by information and creating a very confusing environment. Between the years of 1990 and 2008, the growth of television advertising included in so-called prime-time was almost 300 %. This growth can be partly explained by the emergence of many new television stations. The other reason is then the shortening of individual spots. At the beginning one advertising spot took one minute (or even longer), nowadays the length of a usual television advert is about 30 seconds. Also a short "advertising reminder" taking hardly 10 seconds appears in broadcasting.⁶

A quick beginning of ignorance towards communications on the part of audience can be another negative. Experts argue how many times a viewer can see the advert before they start to be irritated by its contents. At present this phenomenon starts to be called as a worn-out of adverts. A certain improvement for advertisers may be expected in the future. Already at present so-called smart TV sets are penetrating into households facilitating internet connection, pairing with other technical devices and etc. A viewer will may have an option to set what information they are interested in. Consequently, only adverts based on pre-defined data will appear on their devices. These adverts can be better targeted and thus they will be more efficient for the advertiser.⁷ The number of advertising blocks included by television stations into their broadcasting is obvious from the following figure (Figure 2). The Czech television has the lowest number of advertising blocks slotted in broadcasting. All established commercial stations then divide their broadcasting by a comparable number of advertising pauses.

⁶ WILSON, S. *Mass media / mass culture: an introduction*. New York: McGraw-Hill, Inc., 1993.

⁷ KATZ, H. *The Media Handbook*. New York: Routledge, 2010.

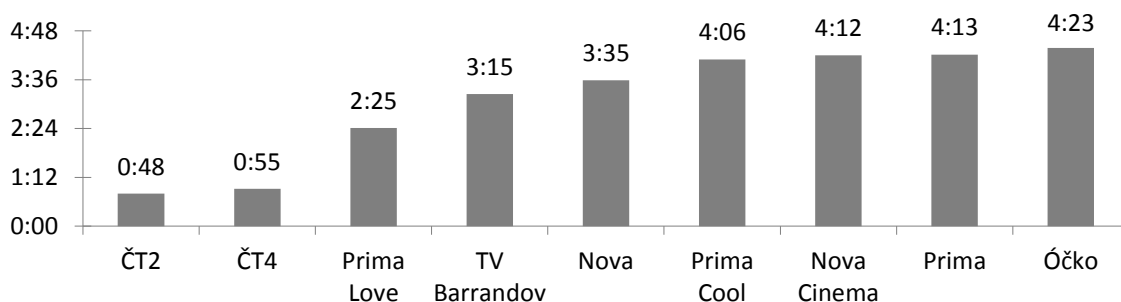
Figure 2: Average number of advertising blocks per day (2012)



Source: ČESKÁ TELEVIZE. Česká televize v roce 2012 [online]. cit. 2014-04-18. Available at: <http://www.media-master.cz/ct1/zakladni-specifikace/>.

Television advertising has its negatives also for advertisers. The first will certainly be the price for slotting a commercial message into television station broadcasting. An example as an illustration: For a 30-second spot published in the time between 18.00 a 23.00 hours on the CT Sport channel the advertiser will pay CZK 30.000.⁸ Complication for the advertiser is also the problem with slotting of his spot. Basically, there are two possibilities: to slot the advertisement between programs or during one of them. While one group of advertisers believes that there is not any difference between those two options the others think that a higher possibility of losing the audience threatens in pauses between programs. Advertisers also fight for the order in which the messages will be broadcast and they are willing to pay extra for a coveted position. Generally, it is believed that the audience pays the greatest attention to the first advert and does not perceive much the others or they will switch to other station or leave the TV screen. Czech Television stations (CT2 and CTSPORT) slot the adverts only between the broadcast programs, commercial stations do not hesitate to interrupt the program even several times because of commercial messages. In the Figure (Figure 3) we can see the length of advertising blocks in television individual stations. The Czech Television troubles the viewers by adverts at least of all, commercial stations, on the contrary, with Nova channel at the head absolutely inundate the audience by promotion broadcasting. We can only speculate what the situation would be if the Czech Television were not be limited by the legal limit. It can be taken for granted that it would include a comparable number of blocks as its competitors.

Figure 3: Average length of an advertising block in minutes/seconds (2012)



Source: ČESKÁ TELEVIZE. Česká televize v roce 2012 [online]. cit. 2014-04-18. Available at: <http://www.media-master.cz/ct1/zakladni-specifikace/>.

It is necessary to mention that private broadcasters finance their operations only from advertising revenues while the Czech Television can draw on funds raised by collecting of license fees. Media Master agency attended to the sales of the Czech Television advertising space till the end of 2013. This agency attends to the TV Barrandov Station. Stations under the Nova Group (i.e. Nova, Nova Cinema, Fanda, Smíchov, Telka, Nova Sport, MTV), and also Prima Group stations (Prima

⁸ ČESKÁ TELEVIZE. Česká televize v roce 2012 [online]. cit. 2014-04-18. Available at: <http://www.media-master.cz/ct1/zakladni-specifikace/>.

Family, Prima Cool, Prima Love, Prima Zoom) sell their advertising space by means of their own sales departments. Since 2014 also the Sales Department of the Czech Television has been looking after its advertising space in the same way. An interesting subject is the Atmedia media agency joining together thematically focused television stations (e.g. AXN, FashionTv, Óčko, Tv Paprika, Spektrum, National Geographic Channel).

5 Conclusion

Recent years have not been quite easy for media industry. In connection with the global economic crisis the companies cut their budgets where it was possible, the advertising was one of the first areas touched by the reduction in invested means. Certain changes were also brought by the digitalization of television broadcasting, which gave the opportunity to many new stations to emerge and thus contributed to further fragmentation of the media market. Digitalization in a certain way helped firms better target their adverts but on the other hand it reduced advertising revenues of TV Nova and Prima. As a result of Nova group trade policy in 2013 and prolonged negotiations with advertisers about conditions of advertising spots placement, this group had to face a reduction in advertising revenues.

Advertising market represents a considerably split grouping. On one hand there are advertisers who have a certain idea of their promotional actions but they do not understand the perfectly fierce environment of advertising market. A bit next to them there are advertising, communication and media agencies doing their best to meet client's wishes, but within the limits of the possible, and at the same time with the guarantee of campaign's required effect. On the opposite side of the barricade there are media on patrol. All operators defend, in particular, their own interests they cooperate with each other but below the surface there is the imminent battle who will be the first one to reduce their demands.

The advertising market is tied by many rules and restrictions both from the external and internal sources. From the legal point of view there is a plenty of regulations referring to advertising and media. The main regulations are as follows: Act of Regulation of Advertising, Act on the Pursuit of Radio and Television Broadcasting, Copyright Act, Law on Protection of Personal Data, Press Act, Commercial Code and others. As the most important regulation can be considered the Act of Regulation of Advertising defining necessities the advert has to meet as well as the rights and duties of all entities on the advertising market. From all searched acts it is obvious that the position of public television is different, quite probably more complicated than that of commercial broadcasters. The Czech Television, of course, has to respect the same standards as other operators of television broadcasting, but in its case they are often stricter or they include more duties.

Bibliography

AČRA MK. Etický kodex reklamy [online]. cit. 2014-04-18. Available at: <http://www.acra-mk.cz/article.asp?nLanguageID=1&nArticleID=400>.

CRHA, I., KRÍŽEK, Z. *Jak psát reklamní text*. Praha: Grada Publishing, 1998.

ČESKÁ TELEVIZE. Česká televize v roce 2012 [online]. cit. 2014-04-18. Available at: <http://www.media-master.cz/ct1/zakladni-specifikace/>.

ČESKÁ TELEVIZE. Zákon č. 231/2001 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání [online]. cit. 2014-04-18. Available at: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/zakony/>.

KATZ, H. *The Media Handbook*. New York: Routledge, 2010.

MEDIAGURU. Formáty TV reklamy [online]. cit. 2014-04-18. Available at: <http://www.mediaguru.cz/typy-medii/televize/formaty/>.

VANÍČKOVÁ, L. Prima posiluje, Nova ztrácí. *Marketing & Media*, roč. 14, č. 9, 2013, s. 20.

WILSON, S. *Mass media / mass culture: an introduction*. New York: McGraw-Hill, Inc., 1993.

Contact:

Ing. Jana Gibarti, Ph.D.
Katedra ekonomické žurnalistiky, Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava
Sokolská třída 33
701 21 Ostrava
Česká republika
E-mail: jana.gibarti@vsb.cz

Brief information about the author:

Jana Gibarti is a lecturer at the Department of Economics Journalism at the Faculty of Economics, VŠB - Technical University of Ostrava. She is a guarantor for courses in Economics Journalism and Media Economics within the Economics and Law in Journalism Master study programme. She teaches Social communication, Professional communication and Professional ethics within the Economics Journalism Bachelor study programme. Her academic interests include media management, innovation and ethics.

Jana Gibarti působí na Ekonomické fakultě VŠB-TU Ostrava na katedře Ekonomické žurnalistiky. V rámci navazujícího magisterského oboru Ekonomika a právo v žurnalistice je garantem předmětů Ekonomické zpravodajství a Ekonomika médií. V rámci bakalářského studijního oboru Ekonomická žurnalistika zajišťuje výuku v předmětech Sociální komunikace, Odborná komunikace a Profesní etika. K odborným zájmům patří řízení médií, inovace a etika.

TEORIE ÚČTŮ A JEJÍ HISTORICKÝ VÝVOJ

THEORY OF ACCOUNTS AND ITS HISTORICAL DEVELOPMENT

Pavla SLAVÍČKOVÁ

Katedra aplikované ekonomie, Univerzita Palackého v Olomouci

Anotace: *Cílem příspěvku je podat přehled historického vývoje teorie účtů se zaměřením na české prostředí. V první části se příspěvek věnuje charakteristice personifikační teorie a základům teorie materialistické dle popisu F. Hügliho a J. F. Schära. V druhé části pak vyhodnocuje příspěvky do diskuze českých autorů z období konce 19. a první poloviny 20. století, zejména Josefa Pazourka, Albína Žáka, Antonína Skřivana, Karla Chluma a Hugo Raulicha.*

Abstract: *The aim of this paper is to give an overview of the development of the theory of accounts focusing on the Czech region. The first part describes characteristics of personification theory and main principles of materialist theory according F. Hügli and J.F. Schär. The second part evaluates the contributions to the discussion of Czech writers from the late 19th and early 20th century, particularly Josef Pazourek, Albín Žák, Antonín Skřivan, Karel Chlum, and Hugo Raulich.*

Klíčová slova: *dějiny účetnictví; účetní teorie; výuka účetnictví; dějiny 19. století; dějiny 20. století*

Keywords: *history of accounting; theory of accounts; education of accounting; history of the 19th century; history of the 20th century*

Afiliace ke grantu: Zpracování tohoto příspěvku bylo umožněno díky účelové podpoře na specifický vysokoškolský výzkum udělený roku 2013 Univerzitě Palackého v Olomouci Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Grant s názvem Vývoj účetních systémů z hlediska učebnic účetnictví v českých zemích před rokem 1989, reg. č. FF_2013_47.

Nejen současná česká historiografie a obecně bádání na půdě dějin účetnictví v českých zemích stojí na základech, které byly položeny během období první poloviny 20. století, kterému dominovali osobnosti jako Karel Petr Kheil otec a syn, Antonín Skřivan, Josef Pazourek, Josef Ťalský, Josef Drachovský, Karel Chlum, Hugo Raulich a řada dalších. Jejich zásluhou byly vybudovány základy pro odbornou výuku účetnictví na úrovni středoškolské i vysokoškolské, vznikly první sady učebnic, díky Josefu Pazourkovi začal vycházet první časopis zaměřený na účetní problematiku, byly publikovány odborné studie a překlady. Účetnictví přestalo být pouze praktickým předmětem, ale stalo se i vědeckou disciplínou s definovanou metodologií a klíčovými výzkumnými otázkami.

Současná teorie účetnictví nesla tehdy mnohem poetičtější označení, a to *účetověda*, případně po německém vzoru *Verrechnungswissenschaft*. Jednou z hlavních teoretických okruhů této doby, na který se řada z výše uvedených autorů zaměřila nebo alespoň okrajově vyjádřila, byly účtové teorie, resp. teorie účtů. Jejím cílem bylo zdůvodnění principu podvojného účetnictví a účinků jeho známého podvojného mechanismu.¹ Cílem bylo najít řešení v otázkách týkajících se podstaty a účelu jednotlivých účtů v systému podvojného účetnictví. Hlavní boom zaznamenalo toto téma v 19. století, v našem prostředí byla klíčová díla hlavních teoretiků, kteří se k této diskuzi připojili, publikována na přelomu 19. a 20., resp. v první polovině 20. století.

Ve svém základě se účtové teorie rozlišují na dva hlavní proudy, personifikační a materialistické. Podstatou starší teorie personifikační (někdy také zosobňovací) bylo, že účty zosobňuje, tedy například pokladní účet vydává za pokladníka, účet zboží za skladníka apod. Svým původem tato teorie vycházela ze spisu *Summa de arithmetica* Luca Pacioliho, konkrétně jeho XI. traktátu *Particularis de computis et scripturis* obsahujícího popis vedení účtů podvojným způsobem, který byl vytištěn v roce 1494.² Personifikace účtů spočívala v představě, že o každý druh hospodářských prostředků pečoval fingovaný správce, který o něm vedl příslušný účet.³ Konkrétně v 23. kapitole Pacioliho traktátu se doslova uvádí: „Představ si, že tento krám jest osobou, tvým dlužníkem za tolik, co mu dávaš a na něj vynakládáš jakýmkoliv způsobem. A naopak za vše, cokoliv z něho vybíráš a dostáváš, učiň jej věřitelem, jako by on byl dlužníkem, který by ti splácel po částech...“⁴ Podle Jaroslava Kubeši byla personifikační teorie teorií formalistickou proto, že zůstávala u zdůvodnění praktického účetního pravidla o nutnosti zápisu každého účetního případu na jednom účtu na straně Má dáti a na druhém Dal. V tomto smyslu cituje Kubeša Belinera, podle něhož tato teorie, která svůj název získala až v 19. století, pracovala více s obrazy než s logickými pojmy a naprosto neuspokojovala zejména v rovině výsledkových účtů, kde si musela pomoci smyšlenými umělými konstrukcemi.⁵ Přesto díky své názornosti byla používána po dlouhou dobu také v českém prostředí mimo jiné pro výuku studentů a budoucích účetních, a to ještě během 19. resp. počátku 20. století.

V této souvislosti byla také personifikační teorie dále rozpracována do několika různých verzí. Jedna z nich označovaná jako personifikační teorie dvoukontová se snažila odstranit uvedené nedostatky, a proto zavedla účty majitele neboli vlastníka (účty čistého jmění a účty výsledkové) a zvlášť účty správců (zásob) zboží (majetkových součástí). Jiná varianta pak definovala dokonce tři typy účtů, a to účty korespondentů (peristické), jako např. účet věřitelů, dlužníků, trat, rimes apod., které stojí na právních poměrech, účty agend (specifické), tedy účty jednotlivých majetkových součástí, jako např. účet zboží, efektů, výroby, strojů, a účty ekonomické, např. účet kapitálu, úroků, provise apod. Podle Bohumila Štursi na tomto základě vznikla teorie dělby účtů na účty osobní neboli živé a účty věčné neboli mrtvé. Ačkoliv on sám ji považuje za zastaralou, v praxi, jak on konstatuje, byla v daném období stále populární.⁶

¹ KUBEŠA, J. *K začátkům dvořadové materialistické účtové teorie. Účetnictví*, sv. 2, č. 12, 1967, s. 466-469.

² PACIOLI L. *Tractatus IX. Particularis de computis et scripturis*. Bratislava: KPMG Slovensko, 2004.

³ KUBEŠA, J. tamtéž, s. 466.

⁴ PACIOLI L., tamtéž, s. 49. Český překlad uvádí J. Kubeša.

⁵ KUBEŠA, J. tamtéž, s. 467.

⁶ ŠTURSA, B. *Stručné dějiny účetnictví*. Brno: Pokorný a spol., b. d., s. 23.

Protikladem k personifikační teorii je vývojově mladší teorie materialistická. Ta vychází ze spisů D. G. Augsburga *Die Grundlagen der doppelten Buchhaltung*, který vyšel v Brémách v roce 1863, a *Die Kaufmännische Buchführung* vytištěný v Hamburku v roce 1872. Označením materialistická se mělo zdůraznit, že na rozdíl od předchozí teorie popisuje tato z postavení a vzájemný vztah mezi účty z vlastního předmětu sledovaného v účetnictví a na tomto základě se snaží objasnit jejich podstatu. Těžiště teoretických úvah se tak přeneslo na poznávání a objasňování ekonomického obsahu zachycovaných účetních případů. Vedle tvrzení, že všechny účty v podvojně soustavě jsou stejné a tudíž mají i stejné vlastnosti a obsah vznikly teorie opačné, které účty dělily především dle jejich obsahu do dvou i více stejnorodých skupin, tzv. řad. Díky tomu pak mluvíme o jednořadové, dvouřadové, nebo i víceřadové účetní teorii.

Za hlavní teoretiky materialistické účetní teorie jsou však obvykle považováni Friedrich Hügli a Friedrich Schär. Friedrich Hügli (1833-1902), který působil jako státní účetní v Bernu, ve svých studiích *Buchhaltungssysteme und Buchhaltungsformen* (Bern 1887) a *Buchhaltungsstudien* (Bern 1890) byl jednoznačným zastáncem dvouřadové materialistické teorie a, přestože on sám odkazoval na předchozí autory, byl někdy pokládán za jejího hlavního tvůrce. Jak uvádí Jaroslav Kubeša, „je nesporné, že teprve jeho kniha systematicky zpracovává dvojřadovou materialistickou teorii a první přichází s rozdělením všech účtů podvojněho účetnictví do dvou řad z odlišného hlediska.“⁷ Podle Friedricha Hügliho jednu řadu účtů tvořily účty majetkové (zůstatkové), zatímco druhou účty základní a výsledkové, tedy čistého jmění. První řada účtů tak měla sloužit k zachycování stavu a změn aktivních a pasivních složek jmění, zatímco do druhé se zaznamenávaly změny původního jmění při provozování podniku. Zvláštní důraz ve svém díle přitom autor kladl na správné třídění účtů, neboť nedostatky v tomto směru velmi škodí dalšímu rozvoji způsobu účtování.⁸ Friedrich Hügli přitom používá metaforu, že v případě nesprávného třídění účtů ztrácí účetnictví svoji jasnost a na místo níž tak můžeme dostat více či méně křivý obraz zkreslený tak, jako ve špatném nebo rozbitém zrcadle.⁹

Na myšlenky Friedricha Hügliho navázal Friedrich Schär (1846-1924) ve své knize *Versuche einer wissenschaftlichen Begründung der Buchhaltung* vydané v Basileji v roce 1890. V ní se Schär Hügliho závěry pokusil dokázat pomocí matematických rovnic tak, aby na jejich základě bylo možné logicky zdůvodnit tuto teorii, což by mohlo poté dobře posloužit zejména pro vyučovací účely.¹⁰ Kromě toho teorie Friedricha Hügliho dále rozvedl v tom smyslu, že „majetek vložený v počátku období je dluhem podniku vůči vlastníkov, čisté jmění zvyšuje, naopak dluhy jsou pohledávkou vůči vlastníkov a čisté jmění snižují; účty aktiv a dluhů nazývá zůstatkovými a do účtů kapitálových zařazuje účet čistého jmění a účty výsledkové“.¹¹ Jak konstatoval Jaroslav Kubeša, nedostatkem Hügliho teorie byly rozvážné účty, počáteční a konečný. Podle Hügliho rozvážný počáteční účet stál mimo obě řady účtů a jeho funkce spočívala v obsahu úplného soupisu počátečního jmění podniku v účtové formě. Oproti tomu rozvážný konečný účet shrnoval výsledky obou řad účtů na konci účetního období a tedy i on stál mimo obě řady. V tomto se Hügli rozcházel se Schärem, který rozvážný konečný účet definoval jako souhrnný účet první řady účtů a účet kapitálu jako souhrnný účet druhé řady.

Na úvahy Hügliho a Schära reagovala celá řada lidí, mezi jinými již zmíněný Berliner, dále Brickmann, Seidler a další, pozadu v tomto směru nezůstali ani autoři věnující se problematice účetnictví v českém prostředí. Mezi hlavní odpůrce takto definované dvouřadové teorie patřili v českých zemích například Karel Chlum nebo Hugo Raulich, kteří se přikláněli k názorům zastánců jednořadové materialistické teorie. Naopak mezi zastánce dvouřadové materialistické teorie můžeme zařadit Josefa Pazourka, který ve své knize *Účetnictví podvojně a různé jeho způsoby* vydané v roce 1900 důsledně přidržel Hügliho klasifikace účtů, které dělí na účty zůstatkové a čistého jmění čili těžebné. Díky Josefu Pazourkovi byla tato teorie požívána pro potřeby výkladu podvojněho účetnictví

⁷ KUBEŠA, J. tamtéž, s. 467.

⁸ Tamtéž.

⁹ HÜGLI, F. *Buchhaltungssysteme und Buchhaltungsformen*. Bern: K. J. Wyss, 1887, s. 661.

¹⁰ KUBEŠA, J. tamtéž, s. 468.

¹¹ Tamtéž.

na českých obchodních učilištích, a to po vzoru způsobu výuky na jazykově německých školách obdobného zaměření. Svě místo ve výuce však měly i zcela protichůdné postoje Hugo Raulicha, který, jak o něm uvedl Jaroslav Kubeša, každého nového člena kantorského sboru „jeho“ obchodní akademie nezapomněl upozornit, že „u nás neznáme majetkové a výsledkové účty a budu velmi rád, když i vy najdete správnou cestu ve své práci na naší škole.“¹² Podíváme-li se na argumenty českých autorů detailněji, mezi nejstarší generaci česky publikujících autorů, kteří se tomuto tématu u nás věnovali, zřejmě náleží Antonín Skřivan (1818-1887). Ve svém zdůvodnění účetních principů vycházel z deskriptivní metody chápání účetních zápisů, která vycházela ještě z personifikační teorie účtů. Ve svém díle *Nauka o kupeckém účetnictví. Svazek druhý. Účetnictví složitějšího část theoretická*, které bylo vydáno v Praze v roce 1869, rozdělil účty do dvou hlavních tříd. Do první třídy podle něho náleží účet základní, „jemuž stojí takofka po boku účet rozvázní a účet ze ztráty a zisku“.¹³ Všechny ostatní účty pak náleží do řady druhé, přičemž se jedná o 1) účty osobní; 2) účty věcné, které se dále dělí na účty, které „toliko vykazovati mají, zdalíž a kolik jest předmětu účtovaného v zásobě“, a ty, které „vykazují nejen zásobu účtovaného předmětu, nýbrž i zisk nebo ztrátu při tom“; a 3) účty „z předmětů nehmotných, které vykazují pouhý příjem nebo pouhé vydání pod zvláštním titulem“, tedy účty výsledkové.¹⁴ Jinak k celé věci přistoupil Albín Žák (nar. 1889), kterého cituje Bohumil Štursa, ve svém spise *Pojem výnosu podniku a jeho význam v účetnictví, bilancování a přímých daní*, který byl vydán v Brně v roce 1926. Ten rozdělil účty dokonce na čtyři kategorie, a to i přesto, že fakticky se hlásil k zastáncům teorie dvouřadové. Mělo se jednat o účty kapitálové (základní), majetkové, těžebné a distribuční, nebo účty distribuce výnosu podniku (na výrobní činitele: práci, kapitál a podnikatele). Jeho přínos spočíval zejména v definování nové teorie výnosu podniku. Principiálně se jednalo o to, že Albín Žák rozlišoval přesně výnosy od přírůstku a ztráty od úbytku majetku, poukazyval na rozdíl mezi výnosem podnikatele a podniku a ukazoval, jak se tento výnos distribuuje na zúčastněné výrobní faktory: práci, kapitál a podnikatele.¹⁵

Klíčovým a v mnoha směrech zřejmě nejpropracovanějším příspěvkem do diskuze je objemná práce Josefa Pazourka (1862-1933) s názvem *Theorie i praxe účetních soustav*, která vyšla v Praze v roce 1920. Podle Olgy Malíkové a Josefa Horáka, kteří se rozboru tohoto díla věnovali naposledy,¹⁶ Josef Pazourek ve svém výkladu dvouřadé teorie rozeznává dvě základní řady, a to účty majetkové (aktiv a dluhů) a účty ryzího jmění, které dále člení, jak je zřejmé z následující tabulky:

Účty	majetkové	ryzí	věcné	aktivné	uzavírají se konečným účtem rozvázným
				passivné	
		osobné	aktivné (mohou se stát aktivními)		
			passivné (mohou se stát passivními)		
	ryzího jmění	s těžbou (v širším smyslu)	věcné	s těžbou v užším smyslu (mohou se event. stát účty se ztrátou)	uzavírají se konečným účtem rozvázným a zároveň účtem zisku a ztráty
				se ztrátou v užším smyslu (event. s těžbou)	
		těžebné	s majetkem	aktivním (event. passivním)	
				passivním (event. aktivním)	
ryzí	ryzí	s těžbou v užším smyslu (event. se ztrátou)	uzavírají se účtem zisku a ztráty		
		se ztrátou v užším smyslu (event. s těžbou)			
účet základní (a účet rozvázný počáteční)					

Zdroj: PAZOUREK, J. *Theorie i praxe účetních soustav*. Praha: Ústav obchodních věd vysoké školy technické, 1920, s. 77.

¹² KUBEŠA, J. Jubilejní vzpomínka na jednoho z našich významných historiků účetnictví. *Účetnictví*, sv. 1, č. 3, 1966, s. 105.

¹³ SKŘIVAN, A. *Nauka o kupeckém účetnictví. Svazek druhý. Účetnictví složitějšího část theoretická*. Praha: Ed. Grégr, 1869, s. 7 a 13. Citováno z KUBEŠA, J. Retrospektivní vzpomínka na Antonína Skřivana. *Účetnictví*, sv. 3, č. 4, 1968, s. 152.

¹⁴ Tamtéž.

¹⁵ ŠTURSA, B. tamtéž, s. 23.

¹⁶ MALÍKOVÁ, O. a HORÁK, J. *České účetnictví v kontextu historického vývoje*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009, s. 21-23.

Takto vypracovaný systém účtů podle Pazourka následně vytváří tyto bilanční vztahy:

Rovnice stavu počátečního jmění: počáteční stav účtů aktiv – počáteční stav účtů dluhů = počáteční stav čistého jmění (Pazourek, 1.1.)

Rovnice obrátů: (přírůstky aktiv + úbytky dluhů) – (přírůstky dluhů + úbytky aktiv) = výnosy – náklady (Pazourek, 1.2.)

Rovnice součtů stran: (počáteční stav aktiv + přírůstky aktiv – úbytky dluhů) – (počáteční stav pasiv + přírůstky pasiv – úbytky aktiv) = počáteční stav čistého jmění + výnosy (Pazourek, 1.3.)

Rovnice konečného stavu: konečný stav aktiv – konečný stav pasiv = počáteční stav čistého jmění + (výnosy – náklady) (Pazourek, 1.4)¹⁷

Podle Pazourka pak přírůstky aktiv mohly být také způsobeny výdajem jiných aktiv, vznikem pasiv nebo přírůstkem ryzího vlastního jmění, podobně jako u úbytků aktiv; a dále zápisy na účtech ryzího jmění jsou vypořádacími položkami účtů majetkových. Vedle dvou takto definovaných řad připouští Josef Pazourek možnost třetí řady účtů, a to tak, že by se účty dělily na účty aktivní, pasivní a účty ryzího jmění, přičemž záznamy na účtech aktiv by sledovaly pohyb jmění, účty pasiv udávaly kolik z tohoto jmění je cizího a účty ryzího jmění by doplňovaly vlastní jmění. Stav nákladových a těžebních účtů by se samostatně uzavřely na účet zisku a ztráty a jeho stav se se převedl na účet základní kjištění konečného ryzího jmění; tato hodnota by pak musela souhlasit se souborným výsledkem na účtu rozvážném.¹⁸

Ani toto znění Pazourkovy teorie účtů však nebylo konečné, sám se k této myšlence opakovaně vracel a dále je rozvíjel, mimo jiné ve svých článcích publikovaných ve dvacátých letech v Účetních listech. K jednořadové teorii účtů, kterou prosazovali někteří Pazourkovi současníci, se on stavěl spíše negativně, i když ji zcela nezamítal, a to mimo jiné z důvodu, že vychází z věcně nepřesných předpokladů, nebo že je jakýmsi protějškem kamerálního výkladu účetnictví podvojného.¹⁹ Naopak mezi zastánce tohoto proudu náležel Karel Chlum a Hugo Raulich, i když v případě prvně jmenovaného to není zcela jednoznačné. K teorii účtů se Karel Chlum (1873-1913) vyjádřil už ve své habilitační práci a později také například ve svém díle *Theorie základů podvojného účetnictví* vydaného v Praze v roce 1911. V něm dochází k pojetí jediného typu účtů a to „konta přírůstků a úbytků hodnotních, účtovaných jak se zřetelem na součástky majetkové, jichž se přírůstky a úbytky hodnotní týkají, tak současně vzhledem k skutečnostem, jež tyto přírůstky a úbytky hodnotní přivodilí“.²⁰ Poněvadž by takovýto způsob zaznamenávání skutečností nebyl dostatečně přehledný, navrhuje Chlum tento jediný typ účtu rozdělit na samostatné účty pro součástky majetkové a dále pro skutečnosti, které způsobují přírůstky a úbytky hodnotní. Tímto způsobem pak vzniknou v podvojném účetnictví dvě kategorie účtů za dodržení základní Chlumovy myšlenky.²¹

Ještě dále šel ve svých úvahách Hugo Raulich (1866-1940), známý zejména svými příspěvky na téma dějin účetnictví. Zaujetí pro historii a zejména pro výše zmíněný Pacioliho traktát o podvojném účetnictví ovlivnily zřejmě také jeho postoj právě v námi diskutované problematice teorie účtů, ve které hrál roli neúnavného zastánce jednořadové účetní teorie. I on ve svých příspěvcích na toto téma, mimo jiné ve spise *Teorie účetnictví* vydaném v Praze v roce 1938, hovoří dvou typech účtů, a to radě účtů aktiv (kladných účtů) a radě účtů pasiv (záporných účtů), avšak jedná se o zcela

¹⁷ MALÍKOVÁ, O. a HORÁK, J. *České účetnictví v kontextu historického vývoje*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009, s. 22.

¹⁸ Dle PAZOUREK, J. *Theorie i praxe účetních soustav*. Praha: Ústav obchodních věd vysoké školy technické, 1920. MALÍKOVÁ, O. a HORÁK, J. tamtéž, s. 22.

¹⁹ PAZOUREK, J. *Theorie i praxe účetních soustav*. Praha: Ústav obchodních věd vysoké školy technické, 1920, s. 85-86.

²⁰ CHLUM, K. *Theorie základů podvojného účetnictví*. Praha: Alois Wiesner, 1911, s. 5.

²¹ KUBEŠA, J. Jeden z téměř zapomenutých. *Účetnictví*, sv. 4, č. 11, 1969, s. 348.

odlišné pojetí „řady“ než jak tomu je u výše uvedených autorů. Tento princip pak převzal Zikmund Skalický do učebnice nazvané *Základy účetnictví pro obchodní akademie* vydané v Praze v roce 1924.

Přestože v období konce 19. a první polovině 20. století byla diskuze týkající se účetní teorie považována za zásadní a byla zejména některými aktéry vedena velmi vášnivě, postupem času její význam klesal a do popředí se i díky politicko-mocenským změnám dostaly jiné otázky. První klíčový poválečný normativ týkající se účetnictví, tedy vládní nařízení č. 205 z roku 1946 Sb., jímž byly ustanoveny jednotné účetní zásady, se svým teoretickým základem opřel o materialistickou dvouřadovou účetní teorii. V § 8 tohoto zákona byly účty rozděleny na rozvahové a výsledkové s tím, že byl zároveň uveden zákaz používání účtů smíšených. Tím, alespoň formálně, byla diskuze o podstatě, účelu a souvztažnosti účtů na jistou dobu uzavřena.

Literatura

HÜGLI, F. *Buchhaltungssysteme und Buchhaltungsformen*. Bern: K. J. Wyss, 1887.

CHLUM, K. *Theorie základů podvojného účetnictví*. Praha: Alois Wiesner, 1911.

KUBEŠA, J. Jeden z téměř zapomenutých. *Účetnictví*, sv. 4, č. 11, 1969, s. 347-349.

KUBEŠA, J. Jubilejní vzpomínka na jednoho z našich významných historiků účetnictví. *Účetnictví*, sv. 1, č. 3, 1966, s. 105-106.

KUBEŠA, J. K začátkům dvojřadové materialistické účtové teorie. *Účetnictví*, sv. 2, č. 12, 1967, s. 466-469.

KUBEŠA, J. Retrospektivní vzpomínka na Antonína Skřivana. *Účetnictví*, sv. 3, č. 4, 1968, s. 149-153.

SKŘIVAN, A. *Nauka o kupeckém účetnictví. Svazek druhý. Účetnictví složitého část theoretická*. Praha: Ed. Grégr, 1869,

MALÍKOVÁ, O. a HORÁK, J. *České účetnictví v kontextu historického vývoje*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009.

PACIOLI L. *Tractatus IX. Particularis de computis et scripturis*. Bratislava: KPMG Slovensko, 2004.

PAZOUREK, J. *Theorie i praxe účetních soustav*. Praha: Ústav obchodních věd vysoké školy technické, 1920.

RAULICH, H. *Teorie účetnictví*. Praha: Otak. Janáček, 1938.

ŠTURSA, B. *Stručné dějiny účetnictví*. Brno: Pokorný a spol., b. d.

Kontakt:

Mgr. Pavla Slavíčková, Ph.D.
Katedra aplikované ekonomie
Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Křížkovského 12
771 80 Olomouc
Česká republika
E-mail: pavla.slavickova@upol.cz
www.kae.upol.cz

Krátká informace o autorce:

Autorka vystudovala Filozofickou fakultu UP v Olomouci obory historie a archivnictví. Specializuje se na právní, sociální a hospodářské dějiny. V současné době pracuje na Katedře aplikované ekonomie FF UP a zaměřuje se na výzkum z oblasti dějin účetnictví.

THE IMPACT OF THE FINANCIAL CRISIS ON THE REAL ECONOMY – A EUROPEAN PERSPECTIVE

VPLYV FINANČNEJ KRÍZY NA REÁLNU EKONOMIKU – EURÓPSKA PERSPEKTÍVA

Valéria DZIUROVÁ

Katedra ekonomickej teórie, Národohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave

Abstract: *The slow recovery from the recession that started in 2009 has been the subject of much analysis and comment. This article explores the significance of the current year in the evolution of the world economy through the graphical method and comparison. In 2014, it is for the first time after six difficult years when we can discuss about the post-crisis world. From this point of view, 2014 is a turning point in the evolution of the post-crisis world. This year the start of a genuine economic recovery will take place, according to current forecasts. In 2014, the average GDP growth for advanced economies will be 2.2% compared to 1.6 in 2013. The process of recovery is more pregnant in the United States and in the United Kingdom. At the same time, it is worth mentioning that the Eurozone will experience a positive evolution after several years of negative growth. Let us not forget that the emerging world will experience a growth pace twice as big as that of the developed world.*

Anotácia: *Pomalé zotavenie z recesie, ktorá sa začala v roku 2009, bolo predmetom mnohých analýz a komentárov. Tento článok skúma význam súčasného roka vo vývoji svetovej ekonomiky prostredníctvom grafickej metódy a metódy komparácie. V roku 2014 je prvýkrát po šiestich ťažkých rokoch, kedy môžeme diskutovať o post-krízovom svete. Z tohto hľadiska, je rok 2014 medzníkom vo vývoji post-krízového sveta. Tento rok je podľa aktuálnych prognóz začiatkom skutočného hospodárskeho oživenia. V roku 2014 bude priemerný rast HDP v rozvinutých ekonomikách 2,2% v porovnaní s 1,6% rastom v roku 2013. Proces obnovy je významnejší, v USA a v UK. Zároveň je potrebné spomenúť, že eurozóna zažije pozitívny vývoj po niekoľkých rokoch negatívneho rastu. Nezabúdajme, že rozvíjajúci sa svet zažije tempo rastu dvakrát tak veľké ako v rozvinutom svete.*

Keywords: *financial crisis, post-crisis Eurozone, GDP growth*

Kľúčové slová: *finančná kríza, post-krízová eurozóna, rast HDP*

1 The Global Crisis and Real Economy

The present crisis was caused by a combination of asset price bubbles, mainly in the real estate sector, and a credit bubble that led to excessive leverage. The Europe (and in particular the euro area) was affected by both “bubble” symptoms as much as the USA. House prices increased as much in Europe as in the USA, and on most indicators of leverage or excessive credit expansion the euro area also did worse than the USA (in particular the corporate and financial sectors show a higher degree of leverage in Europe than in the USA, and the increase was higher in Europe as well). From this perspective, it is not surprising that Europe also experienced a deep crisis.

The global financial crisis was preceded by strong growth and major advances in financial deepening in many mature and emerging economies. In Europe, this was the case for most countries in Central, Eastern and South-Eastern Europe, as well as for the crisis countries of the euro area periphery. In the post-crisis period, Europe has been the continent with the largest decline in output growth, partially because the global financial crisis was followed by the euro crisis. The crisis became truly global because of two main transmission mechanisms: the sudden rise in risk aversion (and financial market volatility) was transmitted worldwide because financial markets are highly integrated at the global level. Moreover, the sudden drop in demand, especially for capital intensive goods, was transmitted rapidly along the global supply chain. Within Europe, the integration of financial markets and supply chains is even stronger than it is at the global level, and consequently, the crisis affected all member countries, even those that had not shown any bubble symptoms (i.e. those that had had stable housing prices and no increase in leverage). It is thus not surprising that all member countries were affected by the crisis, even those without a bubble (e.g. Germany, where housing prices and leverage had not increased).

After six years of crisis, economic and social difficulties, the world as a whole begins to recover. The emerging world recovered faster from the crisis. But this year marks a visible recovery of the developed world. We can speak of a general recovery, of entering a new cycle, the cycle of normality. The period of actual crisis has passed; a new period is beginning, the post-crisis period. The post-crisis world has several important advantages in comparison to the one during crisis. But it is not missing challenges; it is not freed of many constraints. We can talk about a certain relaxation, as the economic growth is present on almost all meridians. And when it appears, economic growth represents a vital leverage for solving many pressing social problems. From this point of view, we can speak of a return of hope for better, about a – cautious – installation of a tempered optimism.

2 From Recession to Recovery

2.1 Advanced Europe

Advanced European economies are expected to resume growth in 2014, but inflation remains very low. Domestic demand in the euro area has finally stabilized and turned toward positive territory, with net exports also contributing to ending the recession. But high unemployment and debt, low investment, persistent output gaps, tight credit, and financial fragmentation in the euro area will weigh on the recovery. Downside risks stem from incomplete reforms, external factors, and even lower inflation. Accommodative monetary policy, completion of financial sector reforms, and structural reforms are critical.

The euro area has finally emerged from recession. Activity shrank by about ½ percent in 2013, but growth has been positive since the second quarter after a long period of output decline (Table 1). The turnaround we can attribute, in part, to less fiscal drag and some impetus from private domestic demand for the first time since 2010—is materializing largely as anticipated. Budding growth and greatly reduced tail risks have buoyed financial markets, with marked compression in sovereign spreads in stressed economies; although these spreads have increased modestly with recent financial market volatility. National and collective policy actions have contributed to this positive turn of events.

Nevertheless, the legacy of the crisis—high unemployment, weak private and public balance sheets, contracting credit, and a large debt burden—and longer-term impediments to growth must still be fully addressed, raising concern about the strength and durability of the recovery. The recovery is uneven across countries and sectors. Pockets of stronger growth, such as Germany, are interspersed with stagnant or declining output elsewhere. Growth remains largely export led, although there has been an incipient revival in domestic demand (for example, in France, Spain, and particularly Germany). Private investment, however, has yet to revive strongly across the euro area. Despite some rebalancing (within the euro area), current account balances have improved asymmetrically, with persistent surpluses in some core economies and shrinking external balances in deficit economies. Substantial and persistent slack has led to a general softening in inflation rates, which were already well below the European Central Bank's (ECB's) objective. Pending bank reform and private sector deleveraging, financial fragmentation, though lessening, continues to impair monetary transmission. In countries under stress, the private sector faces high lending rates and contracting private sector credit. Longer-term concerns about productivity and competitiveness linger, despite important reforms in several countries. The euro area recovery expected to continue in 2014 (Table 1), with growth forecast to be 1.2 percent, reflecting a smaller fiscal drag, expectations of improving credit conditions, and stronger external demand. Euro area growth is projected to be about 1½ percent in the medium term. Persistently large output gaps—except in the case of Germany—are expected to moderate inflation to less than 1¼ percent in 2014–15, well below the ECB's objective of close to 2 percent for the foreseeable future.

Other advanced economies recorded stronger growth, but durability is far from assured. Growth has rebounded more strongly than anticipated in the United Kingdom on easier credit conditions and increased confidence. However, the recovery has been unbalanced, with business investment and exports still disappointing. Switzerland gained momentum driven by domestic demand, and the exchange rate floor has stemmed deflation. Sweden was held back by continuing high unemployment, a strong krona, and structural labor market weaknesses, although activity is forecast to pick up this year on stronger external demand.

Notwithstanding a pickup in growth, downside risks dominate. The euro area recovery could be derailed should financial stress reemerge from stalled policy initiatives. High unemployment could foster reform fatigue, political uncertainty, and policy reversal, jeopardizing hard-won gains. External shocks—tighter financial conditions in the United States, financial contagion and trade disruptions from geopolitical events, and slower-than-expected emerging market growth—could hurt growth and stability. For instance, an external shock involving further growth disappointment in emerging market economies, if it materializes, could spill over to the euro area given non-negligible trade linkages, and to the United Kingdom through financial linkages. More positively, stronger-than-expected business sentiment could jump-start investment and growth. A key risk to activity stems from very low inflation in advanced economies. In the euro area, below-target inflation for an extended period could deanchor longer-term inflation expectations and complicate the task of recovery in the stressed economies, where the real burden of debt and real interest rates would rise.

The priority is to set the stage for stronger and more durable growth and tackle low inflation while ensuring financial stability. The policy mix is complex and interdependent, comprising fiscal and monetary policy, financial sector restructuring and reform, and structural reforms. Macroeconomic policies should stay accommodative. In the euro area, additional demand support is necessary. More

monetary easing is needed both to increase the prospects that the ECB's price stability objective of keeping inflation below, but close to, 2 percent will be achieved and to support demand. These measures could include further rate cuts and longer-term targeted bank funding (possibly to small and medium-sized enterprises). The neutral fiscal stance for 2014 is broadly appropriate, but fiscal support may be warranted in countries with policy space if low growth persists and monetary policy options are depleted. In the United Kingdom, monetary policy should stay accommodative, and recent modifications by the Bank of England to the forward-guidance framework are therefore welcome. Similarly, the government's efforts to raise capital spending while staying within the medium-term fiscal envelope should help bolster recovery and long-term growth. Sweden's supportive monetary policy and broadly neutral fiscal stance remain adequate.

Repairing bank balance sheets and completing the banking union are critical to restoring confidence and credit in the euro area. To this end, a sound execution of the bank asset quality review and stress tests are essential, supported by strong common backstops to unlink sovereigns and banks, and an independent Single Resolution Mechanism to ensure timely, least-cost bank restructuring. The United Kingdom should continue to restore financial sector soundness, ensure that stress tests are well coordinated with those of the European Banking Authority, and guard against any buildup of financial vulnerabilities, including from surging house prices. Sweden should continue to improve bank capitalization and liquidity and introduce demand-side measures to curb household credit growth. Switzerland should ensure that its systemically important banks reduce leverage.

Despite progress, there is still need to increase potential output and reduce intra-euro-area imbalances through improved productivity and investment. Structural reforms to create flexible labor markets and competitive product and service markets, ease entry and exit of firms, and simplify tax systems would be necessary. Reducing persistently large current account surpluses would bring beneficial spillovers across the euro area; for example, more public investment could lower the current account surplus in Germany while also raising growth in both Germany and the region. A targeted implementation of the European Union (EU) Services Directive would open up protected professions. A more flexible wage formation process would help address high unemployment in Sweden, especially among vulnerable groups.

2.2 Emerging and Developing Europe

Growth decelerated in emerging and developing Europe in the second half of 2013 as the region contended with large capital outflows. Despite positive spillovers from advanced Europe, the recovery is expected to weaken slightly in 2014. Fragilities in the euro area, some domestic policy tightening, rising financial market volatility, and increased geopolitical risks stemming from developments in Ukraine pose appreciable downside risks. Policies aimed at raising potential output remain a priority for the region.

During 2013 economic recovery in emerging Europe continued to be driven by external demand, except in the cases of Turkey and the Baltic countries, where growth was led by private consumption. In contrast, the rise in private consumption reflected mostly procyclical macroeconomic policies in Turkey, and in the Baltic countries it reflected better labor market conditions. After an initial improvement, financial market volatility has increased since early fall in most countries. As a result, the region, excluding Turkey, experienced capital outflows. Stronger growth in the euro area is expected to lift activity in most of emerging and developing Europe. However, the region as a whole will see slightly weaker growth in 2014 than it did in 2013, mainly on account of Turkey, whose economy is much more cyclically advanced than those of other countries in the region. Despite a projected improvement in net exports, growth in Turkey is expected to weaken in 2014 to 2.3 percent from 4.3 percent in 2013, mainly as a result of a sharp slowdown in private consumption. Despite a projected improvement in net exports, growth in Turkey is expected to weaken in 2014 to 2.3 percent from 4.3 percent in 2013, mainly as a result of a sharp slowdown in

private consumption driven by macro prudential measures, the sizable exchange rate adjustment, and interest rate hikes. Public investment will likely hold up in line with the 2014 budget targets.

Growth in Hungary and Poland is forecast to strengthen in 2014 to 2.0 and 3.1 percent, from 1.1 and 1.6 percent in 2013, respectively. In both economies the strengthening is being driven by a pickup in domestic demand, supported by monetary easing, improvements in the labor market, and higher EU funds, which are expected to boost public investment. In Hungary, still-high external vulnerabilities, although declining, could weigh on growth. As was the case last year, the growth pickup in southeastern Europe will be moderate in 2014 at about 1.9 percent, mostly on account of improving external demand. Domestic demand in a few countries will benefit from EU spending. However, demand will remain constrained because of slow progress in resolving nonperforming loans, persistent unemployment, and the need for fiscal consolidation in some countries.

Inflation is expected to decline or remain moderate in most countries in the region. Core inflation is low in several countries and has been decreasing in Bulgaria, Croatia, and Romania, reflecting a still negative output gap, depressed domestic demand, weak bank credit, and negative external price developments, among other factors. Deflation risks, however, are low for emerging Europe as domestic demand takes hold and the effects of one-off factors dissipate.

Delayed recovery in the euro area and renewed volatility in financial markets resulting from geopolitical events or the onset of Federal Reserve tapering are the main downside risks across the region. Regional growth is highly correlated with euro area growth, and with strong financial links, the euro area remains the main source of shocks for emerging and developing Europe. With large declines in portfolio investment, gross capital inflows to central and southeastern Europe turned sharply negative in the third quarter of 2013 and dropped substantially for Turkey. Accelerated outflows become a risk if financial market volatility spikes again, with negative consequences for financing still-sizable fiscal deficits in many countries and external deficits in some. In addition, a further escalation of geopolitical risks related to Ukraine could have significant negative spillovers for the region through both financial and trade channels.

Finally, uncertainties associated with the resolution of foreign-currency-denominated mortgages in Hungary, financial sector and corporate restructuring in Slovenia, and achieving the needed fiscal discipline in Serbia also weighs negatively on the outlooks for these countries. Policies aimed at raising potential growth, including by addressing high structural unemployment, making progress in resolving the large stock of nonperforming loans, and enhancing the role of the tradable sector, remain a priority. Low growth largely reflects structural rigidities in many countries, although negative output gaps in most countries in the region also point to cyclical weaknesses. However, room for policy maneuvering is available only to a few: already-low policy rates and the risk of renewed financial turmoil reduce the scope for further monetary easing in most countries. At the same time, elevated public debt and high headline fiscal deficits highlight the need for consolidation, largely relying on expenditure cuts, in several countries.

Table 1: Selected European Economies: Real GDP, Consumer Prices, Current Account Balance, and Unemployment

	Real GDP			Consumer Prices			Current Account Balance			Unemployment		
		Projections			Projections			Projections			Projections	
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Europe	0,5	1,7	1,9	1,9	1,6	1,8	1,9	2,1	2,2
Advanced Europe	0,1	1,5	1,7	1,5	1,1	1,3	2,6	2,6	2,8	10,8	10,6	10,2
Euro Area	-0,5	1,2	1,5	1,3	0,9	1,2	2,3	2,4	2,5	12,1	11,9	11,6
Germany	0,5	1,7	1,6	1,6	1,4	1,4	7,5	7,3	7,1	5,3	5,2	5,2
France	3,0	1,0	1,5	1,0	1,0	1,2	-1,6	-1,7	-1,0	10,8	11,0	10,7
Italy	-1,9	0,6	1,1	1,3	0,7	1,0	0,8	1,1	1,1	12,2	12,4	11,9
Spain	-1,2	0,9	1,0	1,5	0,3	0,8	0,7	0,8	1,4	26,4	25,5	24,9
Netherlands	-0,8	0,8	1,6	2,6	0,8	1,0	10,4	10,1	10,1	6,9	7,3	7,1
Belgium	0,2	1,2	1,2	1,2	1,0	1,0	-1,7	-1,3	-1,0	8,4	9,1	8,9
Austria	0,4	1,7	1,7	2,1	1,8	1,7	3,0	3,5	3,5	4,9	5,0	4,9
Greece	-3,9	0,6	2,9	-0,9	-0,4	0,3	0,7	0,9	0,3	27,3	26,3	24,4
Portugal	-1,4	1,2	1,5	0,4	0,7	1,2	0,5	0,8	1,2	16,3	15,7	15,0
Finland	-1,4	0,3	1,1	2,2	1,7	1,5	-0,8	-0,3	0,2	8,1	8,1	7,9
Ireland	-0,3	1,7	2,5	0,5	0,6	1,1	6,6	6,4	6,5	13,0	11,2	10,5
Slovak Republic	0,9	2,3	3,0	1,5	0,7	1,6	2,4	2,7	2,9	14,2	13,9	13,6
Slovenia	-1,1	0,3	0,9	1,6	1,2	1,6	6,5	6,1	5,8	10,1	10,4	10,0
Luxembourg	2,0	2,1	1,9	1,7	1,6	1,8	6,7	6,7	5,5	6,8	7,1	6,9
Latvia	4,1	3,8	4,4	0,0	1,5	2,5	-0,8	-1,6	-1,9	11,9	10,7	10,1
Estonia	0,8	2,4	3,2	3,5	3,2	2,8	-1,0	-1,3	-1,5	8,6	8,5	8,4
Cyprus	-6,0	-4,8	0,9	0,4	0,4	1,4	-1,5	0,1	0,3	16,0	19,2	18,4
Malta	2,4	1,8	1,8	1,0	1,2	2,6	0,9	1,4	1,4	6,5	6,3	6,2
United Kingdom	1,8	2,9	2,5	2,6	1,9	1,9	-3,3	-2,7	-2,2	7,6	6,9	6,6
Sweden	1,5	2,8	2,6	0,0	0,4	1,6	5,9	6,1	6,2	8,0	8,0	7,7
Switzerland	2,0	2,1	2,2	-0,2	0,2	0,5	9,6	9,9	9,8	3,2	3,2	3,0
Czech Republic	-0,9	1,9	2,0	1,4	1,0	1,9	-1,0	-0,5	-0,5	7,0	6,7	6,3
Norway	0,8	1,8	1,9	2,1	2,0	2,0	10,6	10,2	9,2	3,5	3,5	3,5
Denmark	0,4	1,5	1,7	0,8	1,5	1,8	6,6	6,3	6,3	7,0	6,8	6,7
Iceland	2,9	2,7	3,1	3,9	2,9	3,4	0,4	0,8	-0,2	4,4	3,7	3,7
San Marino	-3,2	0,0	2,2	1,3	1,0	1,2	8,0	8,2	7,8
Emerging Europe¹	2,8	2,4	2,9	4,1	4,0	4,1	-3,9	-3,6	-3,8
Turkey	4,3	2,3	3,1	7,5	7,8	6,5	-7,9	-6,3	-6,0	9,7	10,2	10,6
Poland	1,6	3,1	3,3	0,9	1,5	2,4	-1,8	-2,5	-3,0	10,3	10,2	10,0
Romania	3,5	2,2	2,5	4,0	2,2	3,1	-1,1	-1,7	-2,2	7,3	7,2	7,0
Hungary	1,1	2,0	1,7	1,7	0,9	3,0	3,1	2,7	2,2	10,2	9,4	9,2
Bulgaria	0,9	1,6	2,5	0,4	-0,4	0,9	2,1	-0,4	-2,1	13,0	12,5	11,9
Serbia	2,5	1,0	1,5	7,7	4,0	4,0	-5,0	-4,8	-4,6	21,0	21,6	22,0
Croatia	-1,0	-0,6	0,4	2,2	0,5	1,1	1,2	1,5	1,1	16,5	16,8	17,1
Lithuania	3,3	3,3	3,5	1,2	1,0	1,8	0,8	-0,2	-0,6	11,8	10,8	10,5

Source: Country and Regional Perspectives, International Monetary Found, 2014.

¹ Includes Albania, Bosnia and Herzegovina, Kosovo, FYR Macedonia, and Montenegro.

3 Conclusions

In 2014 is the first year when the growth paces both in the developed world and the emerging world, respectively, are closer to the pre-crisis levels. Although the shortfalls in output compared to pre-crisis trends are big enough in these developed countries. Emerging countries will diminish their growth trends, but they will still grow at an impressive pace. Overall, the chances of an exit from an era of crisis seem bigger than before. They should be seized. The European Union will need to address remaining structural problems before the productivity trend is likely to strengthen. A continuation of growth initiatives as implemented through the Lisbon agenda, such as the strengthening of technology and innovation and continued reforms in product markets, especially in services, will be crucial elements of the upcoming Europe 2020 agenda.

Bibliography

GROS, D., ALCIDI, C. *The Crisis and the Real Economy*. In: Intereconomics, 2010, p. 4-20.

IMF, World Economic Outlook Recovery Strengthens, Remains Uneven [online]. cit. 2014-06-25. Dostupné z: <http://www.imf.org/external/Pubs/ft/weo/2014/01/>.

KRUGMAN, P. *End this Depression Now*. New York, London: W.W. Norton & Company, 2012.

LISÝ, J. a kol. *Ekonomický rast a ekonomický cyklus: teoretické a praktické problémy*. Bratislava: Iura Edition, 2011.

LISÝ, J. a kol. *Makroekonomická rovnováha a nerovnováha: Teoretické a praktické problémy*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2013.

PASCU, M. The turning point in the post-crisis world. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, vol. 9, no. 1, p. 91-100.

Contact:

Ing. Valéria Dziurová
Katedra ekonomickej teórie
Národohospodárska fakulta
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Slovenská republika
E-mail: valeria.dziurova@euba.sk

Brief information about the author:

Valéria Dziurová is currently studying a full-time Ph.D. programme at the Department of Economics at the Faculty of National Economics at the University of Economics in Bratislava. Her supervisor is prof. Ing. Ján Lisý, Ph.D. Dziurová is leading projects focused on alternative ways to measure socioeconomic development and features of the financial crisis.

Valéria Dziurová, toho času študentka doktorandského štúdia v dennej forme na Katedre ekonomickej teórie, Národohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave. Školiteľom je prof. Ing. Ján Lisý, Ph.D. Autor je riešiteľom projektov zameraných na alternatívne prístupy k meraniu sociálno-ekonomického rozvoja a aspekty finančnej krízy.

THE ROLE OF COMMUNICATION IN MANAGING THE CHANGE IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

ÚLOHA KOMUNIKÁCIE V RIADENÍ ZMENY V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOKCH

Ľubica LESÁKOVÁ

Faculty of Economics, Matej Bel University in Banská Bystrica, SR

Abstract: *Small and medium enterprises (SME) of today carry out their activities under the dynamically changing conditions and the management of enterprises has to adapt to them. The word “change” has become one of the basic terms of managerial discourse and therefore it is no surprise that the present period of modern management development is often called change management, or management in the conditions of continuous and critical changes. One of the most important things that will affect the success of any changes programme in SME is communication. The aim of the article is to present the causes and drivers of change in SME and the role of communication in the process of managing the change. The stress will be given to the main principles of effective communication in the process of managing the change as well as to the communication channels that will facilitate this process. Some examples from the empirical research in SME in Slovakia will be presented.*

Anotácia: *Dnešné malé a stredné podniky (MSP) uskutočňujú svoju činnosť v dynamicky sa meniacich podmienkach, ktorým sa musí manažment podnikov prispôsobovať. Slovo “zmena” sa stalo jedným zo základných pojmov slovníka manažérov, a preto neprekvapuje, že súčasné obdobie rozvoja moderného manažmentu sa často označuje ako manažment zmien, alebo ako manažment v podmienkach stálych a kritických zmien. Jedným z významných atribútov ovplyvňujúcich úspech realizácie zmeny v MSP je komunikácia. Cieľom príspevku je prezentovať príčiny a hybné sily zmien v MSP a úlohu komunikácie v procese riadenia zmeny. Pozornosť bude venovaná hlavným zásadám efektívnej komunikácie v procese riadenia zmeny v MSP, ako aj komunikačným kanálom (médiám) v danom procese. Prezentované budú príklady získané empirickým výskumom na vzorke MSP v Slovenskej republike.*

Keywords: *communication, change management, small and medium enterprises*

Kľúčové slová: *komunikácia, manažment zmeny, malé a stredné podniky*

1 Introduction

Changes, that the enterprises of today go through, increase dramatically both in number and in scope. Drucker says that managers cannot expect that tomorrow will be an extension of today. On the contrary, they have to be prepared for changes. Changes perceived as opportunities, or changes perceived as threats (Drucker, 1993).

The term change expresses changing something into something else, difference from the previous state, a replacement of one thing by another. J Borovský (2005) understands change as “ ... such change of a system that substantially changes its output, or the effectiveness of transformation of inputs to output and a useful value of such an output for a following system”. Thus the object of the change to be studied from the management point of view is always limited to something that brings benefit to the involved. The aim of the article is to present the causes and drivers of change in SME and the role of communication in the process of managing the change in SME. The stress will be given to the main principles of effective communication in the process of managing the change as well as to the communication channels that will facilitate this process. Some examples from the empirical research in SME in Slovakia will be presented.

2 Causes and drivers of change in SME

Change is inevitable. Change is constant and all SME must manage change if they are to stay in business. Change is continual and will happen whatever any SME does or doesn't do (Lesáková, L., 2008). The reasons for some changes in SME have a definite cause either within the SME or in the environment in which it operates. These include:

- mergers or acquisitions – change management usually become necessary when SME are merged together or are under new ownership,
- a serious business downturn – if results deteriorate, most SME decide to do something different,
- legislative changes – if, for example, new legislation is set, then changes have to be made.

There are many other reasons for change but most require a proactive approach rather than the reactive approach. SME may choose to change as a result of: rising costs, a new strategy, a sales review or a new technology becoming available (Drdla – Rais, 2001). Whatever is the reason for change, it will need the right approach and to be handled carefully.

There will always be a number of drivers of change impacting on the SME. These could include the following (Clegg – Kornberger – Pitsis, 2008):

New technology – depending on the business, this could be new equipment or machinery becoming available, or ways of doing things that will make the product better or make it more cost effective to produce. And of course, major changes have taken place in recent decades in terms of online businesses.

Communications - this is closely allied to the changes in technology referred above. The growth in the use of communications technology – such as mobile phones, emails, social networking, websites and the internet – is responsible for many changes. These could affect sales and marketing strategy as well as how to communicate with customers and suppliers and how to produce information for use in the business.

Product innovation – all products have a lifecycle and will inevitably decline in terms of profitability, so new products must always be developed.

Product improvements – the lifecycle of a product can often be extended by making minor improvements to it. This can be in response to what is happening in the market – what the competitors are offering, for example – or what the customers need.

Changing markets – old competitors will inevitably drop out from the market and new ones will enter. Or it may be a more fundamental change at the market in which the SME operate, such as a change in the way how goods are sold (for example growth in online sales) or to the actual goods on offer.

Regulatory changes – many industries are subject of specific regulations (for example the food industry), but all businesses are affected by general regulatory changes such as employment law and cause changes that must be dealt with.

Competitiveness – the need to maintain competitiveness is ever present, so what the competitors do may demand action from SME and call for changes necessary in the SME (Lesáková, D., 2007).

Economic factors – during times of economic downturn or recession, demand for an enterprise's products and services may decrease, so there may be a need to cut costs or review procedures to ensure that profitability is maintained.

An effort to implement changes in SME can arouse resistance towards the changes by some of the employees. It is a fear of the unknown and also a reluctance to move from comfortable situation towards one that may not be quite comfortable. But, as we have said, change is inevitable, it can't be avoided.

3 Employee's attitude to change

Naturally, refusal of changes by the employees can be connected with the fear of uncertain future, whereas actual reasons of individuals may be very different. As can be seen from the results of the change management project's evaluation in 288 SME in Slovakia in the year 2008, there are four main reasons for a negative attitude of employees to changes (Lesáková, L., 2008):

- fear of losing social security or social status. Employees fight against the change implementation because they fear they will lose something valuable (valuable not in the meaning of something material, it is more about an emotional relation towards one's job, working environment, interpersonal relations, social status, etc.). A major aspect of fear is related to the feeling of threat to lose the social security. It is important to analyze the possible causes of fear at the change preparation stage, as the fear may have a significant influence on the success of the change implementation;
- lack of understanding of the significance and reason of the change. Employees fight against the change in case they do not understand it. They feel that they will lose more than they may gain. This situation may arise in the case where is lack of trust between those that manage the change and those that implement it;
- different opinions about the change contribution. Employees may assess the expected change benefits differently from those who initiate the changes. It is due to the fact that individuals who implement the change have not enough information, or they have different information from those of change initiators, which may lead to different opinions about the benefits of the change for the enterprise;
- fear of lack of skills and experience. Even when the employees acknowledge that the change is right and necessary for the SME, they may fight against it due to a subjective feeling of inability to adapt to the changed conditions.

The recognition of employees' attitude to changes is the first precondition of successful change management. Its ignoring may cause serious problems and impede the whole process of change implementation in an SME.

Managerial literature presents several techniques to overcome the change resistance: communication, participation, persuading, enforcement, education, negotiating (Drdla – Rais , 2001). The selection of individual techniques is determined by a concrete situation in an SME and their use can be combined. Depending on the assessment of the signs, causes and estimated consequences of the resistance towards changes in our research, we recommended different approaches to overcome it (Lesáková, Ľ., 2008).

A basic precondition for overcoming change resistance is the continuous and constructive communication with the employees (Schermerhorn – Osborn – Hunt, 2012).

4 Communicating reasons for change

The most important action a manager can take is to ensure that all members of the team fully understand, and are behind, any change programme that is implemented. If the team understands reason that is driving change then they are far more likely to accept it and get on with its implementation. There are four main points that must be communicated to staff in the event of any change process (Walmsley, 2009):

- *Why?* What will happen if the SME stays as it is?
- *The reason behind the change.* The drivers of the change need to be explained clear. This may be for example a changing market that has caused a product change, or a falling profit or a customer survey that highlighted problems in customer service.
- *What?* Details of the change and how it will affect employees and their work roles must be communicated. Done properly, communicating this aspect of a change programme may help to overcome the fears that some staff may have.
- *When?* The reasons why the change has to be implemented must be communicated so that people do not think that the change is not urgent and that work on it could be delayed if necessary. The manager must be sure that all his team members understand the urgency and what will happen if the change is not made without delay.

Obviously, when *communicating the need for change* it is necessary for a manager to explain *the advantages of the change and the disadvantages of not changing*. This will need a confident delivery from the manager.

A manager should *outline the objectives of the change* and show team members as comprehensively and convincingly as possible, the gains that could be made that will provide advantages for both the team and the enterprise. The manager should *explain exactly how the team can help*. Members need to understand and accept the part they have to play in the success of the change programme and the work that they will have to take on.

After all this information has been communicated, team members should be given the *opportunity to ask questions* on what they have been told. The manager will then need to *check the team's understanding* and commitment to what is planned and deal with any problems that may arise – whether these are from lack of understanding or lack of motivation. The communication must be led patiently, without confrontation and with a maximum effort to persuade all involved about the rightness of the change.

Done well, communicating the reasons for change to a team can make the chances of success much greater.

5 Principles of effective communication

The most important tool that a manager has in overcoming either operational or behavioural barriers in managing the change is communication and the thing to remember about communication is that it must be two-way; managers should listen to what staff are saying and not just tell them what they want to hear. These are main principles of effective communication (Walmsley, 2009).

Communication must be easy to understand – this is the first rule of communication. It is important to remember to whom the communication is aimed. To use language that is easy to understand by the target audience is essential. The message must be clear – if there is any suggestion that there is a hidden message or that the full information has not been given, then this will result in suspicion (Grieves, 2010). People start to wonder and to discuss between themselves – what the communication really meant and what is being hidden from them. This can be avoided by adopting a straightforward tone in meetings, discussions, memos and emails.

Communication must be positive whenever possible – if the tone of the communication is positive then there is a far greater chance that the recipients will accept it. If the communication is negative, then people may simply ignore it, or will be discouraged by it. However, if negative news does have to be conveyed, then it should be kept short, clear and precise.

Communications must be direct – this again is in an attempt to ensure that communications are not viewed with suspicion and produce a negative reaction. The impression, that something is hidden must be avoided and a direct, straightforward approach is the best way to do this.

Communications must be as brief as possible – in recent years they have become shorter (Grieves, 2010). News reports are, in some cases, limited to little more than headlines while letters, memos, emails are dominated by brief bullet points in an effort to convey information as quickly as possible. With online communications it is generally accepted that people cannot be overloaded to read large text. This all means that communications in our working lives must be concise. Long memos, emails and meetings will not get the message across as effectively as a concise, to the point item.

Good written communication has to follow these rules:

- to keep the message to the point,
- to say exactly what is intended,
- not to use jargon,
- to avoid sarcasm – it does not come over well in written communication,
- to check the message – does it say what has been intended, are the spelling, punctuation and grammar OK?

Communication must be two-way. A manager must receive information from the team as well as transmit it. Listening skills are an important part of any manager's skills set.

One of the greatest changes in enterprises in recent years has been the *explosion in new communication channels*. We have moved from the world of face-to-face meetings, telephone and e-mail into one of Skype, twittering, blogs, wikis and video conferencing.

Determining what channels to use can be as important as the message itself. Here are advantages and disadvantages of communication channels (Vukotich, 2011).

Table 1: Communication channels

Channel	Advantage	Disadvantage
Face-to-Face	Two way, can adjust and alter message as needed based on reaction of listeners.	Takes time and costs more than other channels.
Cascaded Face-to-Face (one individual to a group, that group to a large group, that large group to the next group until everyone in the enterprise has been reached)	Gives direct contact with everyone. Shows a chain of communication. Provides a two-way opportunity to allow individuals to ask questions. Gives a sense of inclusion.	Message may get altered as it goes from level to level. Success may depend on the individual delivering the message.
Broadcast Video/Recorded Video (e.g. You Tube)	Can reach a large audience, give them visuals to go with message.	One way, not everyone may have the necessary technology to see.
Social Media (e.g. blog, wiki, community of practice site)	Allow everyone to comment and participate.	May lose control and the purpose of the original message may be altered to take things in a different direction.
E-mail	Quick, cheap, can reach a large audience.	Don't know how long it will take for the person to open the email. Impersonal, leaves the meaning of the message to the reader and his or her interpretation.
Phone (direct)	Speak to a person directly and can address issues in real time.	Very costly and time-consuming.
Newsletter (paper or electronic)	Can connect with the masses fairly quickly.	One way, and if there are issues with the articles, it takes time to follow up.
Combination of media	Can be effective if the proper mix is selected. Matching the right media with the right audience is key.	Can be ineffective and costly if the mix does not meet the audience's needs.

The channel richness indicates the capacity of a channel to convey information. The richest channels are face to face, next are telephone, video conferences and instant messaging, followed by e-mail, written memos and letters. When messages get more complex and open ended, richer channels are necessary to achieve effective communication.

6 Conclusion

Change is in business inevitable and all SME have to manage change if they want to stay in business. The reasons for some change in SME could have a various cause. Naturally, an effort to implement changes in SME can arouse resistance towards the changes with some employees. Refusal of changes can be connected with the fear of uncertain future. Overcoming a fear of change must be a priority. A basic precondition for overcoming change resistance is the continuous and constructive communication with the employees. Management needs to set up ways of getting the right message out to all members of the team and also give them the opportunity and encouragement to get their messages, fears and problems back to the management. The communication must be led patiently, without confrontation and with a maximum effort to persuade all involved about the rightness of the change. If the employee understand reason that is driving change then they are far more likely to accept it and get on with its implementation. Communicating the reasons for change to the employees well, it can make the chances of success much greater.

Bibliography

BOROVSKÝ, J. *Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Bratislava: Eurounion, 2005. ISBN 80-88984-66-1.

CAMERON, E., GREEN, M. *Making Sense of Change Management*. London: Kogan Page Limited, 2006. ISBN 0-7494-4087-2.

CLEGG, S., KORNBERGER, M., PITSIS, T. *Managing & organizations. An Introduction to Theory & Practice*. 2nd Edition. London: SAGE Publications, Ltd., 2008. ISBN 978-1-4129-4877-7.

DRDLA, M., RAIS, K. *Řízení změn ve firmě – jak vybudovat úspěšnou firmu*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-411-7.

DRUCKER, P. F. *Inovace a podnikavost. Praxe a principy*. Praha: Vydavatelství Management Press, 1993. ISBN 80-85603-29-2.

FRAPPAOLO, C. *Knowledge Management*. Chichester: Capstone Publishing Ltd., 2006. ISBN 1-841112-705-1.

GRIEVES, J. *Organizational Change. Themes and Issues*. London: Oxford University Press, 2010. ISBN 978-0-19-921488-4.

LESÁKOVÁ, D. et al. *Strategický marketingový manažment*. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 80-88848-90-3.

LESÁKOVÁ, Ľ. *Inovatívny manažment vo vedomostnej ekonomike*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-557-0145-5.

SCHERMERHORN, OSBORN, HUNT. *Organizational Behaviour*. 12th Edition. John Wiley&Sons, Inc., 2012. ISBN 978-1-118-09231-6.

VUKOTICH, G. *Ten steps to successful Change Management*. Virginia: ASTD Press, American Society for Training&Development, 2011. ISBN 978-1-56286-753-9.

WAGNER, J., HOLLENBECK, J. *Organizational behaviour. Securing Competitive Advantage*. London: Routledge, Taylor&Francis Group, 2012. ISBN 978-0-415-99852-9.

WALMSLEY, B. *Managing change*. London: Chartered Management Institute, 2009. ISBN 978-0-340-94734-0.

Contact:

Prof. Ing. Ľubica Lesáková, Ph.D.
Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta
Tajovského 10
975 90 Banská Bystrica
Slovenská republika
E-mail: lubica.lesakova@umb.sk

TRANSFORMATION OF SOCIAL SERVICES IN THE CONTEXT OF THEIR DEINSTITUTIONALIZATION IN SLOVAKIA

TRANSFORMÁCIA SOCIÁLNYCH SLUŽIEB V KONTEXTE ICH DEINŠTITUCIONALIZÁCIE NA SLOVENSKU

Jaroslava KOVÁČOVÁ, Gábor SZÜDI

University of Economics in Bratislava

Abstract: *The aim of this contribution is to introduce the existing development and current state of the provision of social services in Slovakia (mainly in terms of the quality provided and their financing), and on the basis of the gained foreign experience (especially in the framework of cooperation in the COST programme) we will propose a new model of provision of these services, leading to the enforcement of the European Parliament resolution on the future of social services of general interest (2009/2222 (INI)), especially by means of the deinstitutionalization of these services.*

Anotácia: *Cieľom príspevku je predstavenie doterajšieho vývoja, a najmä súčasného problémového stavu v zabezpečovaní sociálnych služieb na Slovensku, a za pomoci získaných zahraničných skúseností (predovšetkým v rámci spolupráce v programe COST) navrhnutie nového modelu poskytovania týchto služieb, smerujúci k uplatneniu zámerov z Uznesenia Európskeho parlamentu o budúcnosti sociálnych služieb všeobecného záujmu (2009/2222(INI)) najmä prostriedkami deinštitucionalizácie týchto služieb.*

Keywords: *social services, long term care, innovation, deinstitutionalization*

Kľúčové slová: *sociálne služby, dlhodobá starostlivosť, inovácie, deinštitucionalizácia*

Grant affiliation: This article was prepared as a part of VEGA grant no. 1/0216/14: "Transformation of social services for the elderly in the context of deinstitutionalization of social services in the scope of local government" and as a part two international research projects "COST IS 1102: COST IS 1102: SO.S. COHESION - Social services, welfare state and places" and "Developing Excellent Positions of

Economic Research for the Solution of Civilization Challenges in the 21th Century” (ITMS 26240120032). We support research activities in Slovakia/The project is co-financed from EU funds.

1 Introduction

The elderly citizens (senior citizens) belong to the most vulnerable segments of population which is notably severe in the field of labour market and social inclusion policies; however population ageing poses obviously challenges for the provision of social services.

In this paper, we intend to focus on the provision of long-term care services and their current restructuring in Slovakia. The aim is to give a brief overview of the general organization of long-term care services – a segment that has appeared on the agenda of political decision-makers relatively recently – and the steps made in the direction of establishing a more rational, more transparent, cost-efficient system that can serve an ever increasing number of people in need. In this context, the processes of humanization, transformation, integration, decentralization and deinstitutionalization play an important role.¹

The scientific objective of this paper is 1) to introduce the theoretical concept of deinstitutionalization of social services as a part of the innovation process in Slovakia, and 2) to develop a practical model of the applicable deinstitutionalized social services for the elderly in terms of the original scope of local governments in Slovakia so that this model does not only stand as a pragmatic resolution of contingent economic impact of changes in the system of provision but mainly as a qualitative change in the provision of these services, especially for the elderly.

2 Methodological framework

2.1 Theoretical concepts of the case study

The concept of deinstitutionalization has been known in world literature for several decades (e.g. prisons, health care), but its application in the field of social services is still not sufficient, particularly in terms of social services for the elderly. Slovak Social Work Advisory Board (SWAB) summarizes the existing definition of deinstitutionalization as:

- influential trend with the main objective to pursue unconstitutional forms of services in all cases that are available for client and do not take clients away from their natural environment,
- management process changes of the system in terms of the transition (from institutional services) towards the provision of social services supporting the individual human being in a natural environment,
- a gradual reduction of the capacity of social services and the operation of facilities with low capacity (facilities of family type) and support of the provision of outreach and outpatient social services and social service centres for weekly stays,
- elimination of the traditional residential social services in a planned and gradual reduction of beneficiaries in a way that they get a new, qualitatively better opportunity to resolve their situation, which respects their individual needs and personal development opportunities.

¹ KRUPA, 2008.

In this paper we focus on the deinstitutionalization of long-term care services that include elderly care. “Long-term care” refers to the services provided for people who are limited in their ability to function independently on a daily basis over an extended period of time².

2.2 Methods and methodology of the case study

The basic starting point was monitoring, processing and systematization of available information sources and literature (mainly the national and international policy documents, available public data and statistics concerning the numerous topics from the sphere of social services and social care, nonetheless we used also our own qualitative data).

Then a qualitative research was carried out in years 2013 and 2014 and was focused on the impact of national social services policy on immediate practice of help provision, the financing mechanisms, the quality assurance in social services for elderly and the transformation processes. This paper contains only a part of this data as the whole Slovak project focused on deinstitutionalization is intended to be finished in 2016.

Data collection was carried out with the help of questionnaires and semi-structured interviews. Politicians on local and national level, the social services management, and representatives of clients were involved as communication partners.

3 The driving forces of transformation process in social services sphere in Slovakia

3.1 Demographic tendencies

Almost all European societies face the current challenges of an ageing society. The Slovak Republic is no exception. This is due to the basic demographic trends that the current life expectancy will grow from 71.6 to 82.2 years for men and 79.1 to 87.4 years for women respectively until 2060, while the total population of 5.4 million people will decrease by 0.3 million because of the decreasing fertility rate, which fell from the 1993 value of 1.9 to 1.3 births per women in 2013.³ This demographic change has serious implications for the whole society in economic, social, cultural, and organizational terms. The structure of the Slovak society and, in particular, the labour market will be radically changed. The working-age population (20-64) is projected to be reduced by almost one million people, from 3.5 million to 2.5 million people until 2060. The 2012 Ageing Report of the European Commission shows that the share of post-productive age groups will rapidly grow in the next 50 years (Table 1).

Table 1: Demographic forecast for selected age groups in the Slovak Republic, shares of the total population (%)

	2010	2015	2025	2040	2050	2060
Pre-productive age (0-14)	15.3	15.3	13.8	12.4	12.7	12.4
Prime age (25-54)	45.7	45.5	41.6	36.9	34.0	33.7
Working age (15-64)	72.4	70.8	66.2	63.2	57.4	54.1
Post-productive age (65+)	12.3	13.8	18.8	24.4	29.9	33.5
Very old persons (80+)	2.7	3.0	3.7	7.5	8.8	12.3
Population (millions)	5.4	5.5	5.6	5.5	5.3	5.1

Source: The 2012 Ageing Report, European Commission

² The 2012 Ageing Report, 2012.

³ World Bank Data, 2014.

This means that the support ratio (i.e. the contributors per 100 pensioners) will significantly fall from the current rate of 163.9 to app. 74 in the following 50 years (The 2012 Ageing Report, 2012). In other words, less people will have to “take care” of an increasing number of elderly people, in the sense of providing the necessary funding for public pensions, social and health care. In the following, we focus only on the provision of long-term care, whose financial viability has also come under strain given the above listed socio-demographic changes.

3.2 Financial and organizational situation

Long-term care is a combination of social and health services provided on a regular and long-term basis. In spite of the interdependent nature of these services, the general public still considers these two systems of care strictly divided. One of the reasons for this is that health care services are fully financed by the health insurance payments, while social care services are provided by the social welfare system; the costs are covered by the lower level administrations (municipalities and regions) through taxation and the co-payments of care recipients. There was an attempt to integrate the services in a legislative way in 2005 but the proposed law was not adopted.⁴

Both social and health long-term care services in Slovakia can be divided into formal and informal care. Formal care is provided through the public network of social and health care facilities or through private medical facilities. Informal home care can be given by a family member or a close contact of the dependent person; the intensive informal care provided by a family member or close contact is the only type of informal care that can be supported by cash or other benefits.⁵

A large number of Eastern European countries had practically no long-term care infrastructure until the beginning of their transition to a free market economy; in Slovakia, elderly people and long-term care entered the policy agenda in their own right only in 1999. This is also accentuated by the fact that public expenditure on long-term care was only 0.5% of the GDP in 2009, which is in the lowest third of the European countries; and the percentage of public expenditure on long-term care was 2.3% of total social expenditure, which is way below the percentage of Western European countries and less than half of the level of the nearest market competitors with many similarities in social policies, the Czech Republic and Poland. The overall level is comparably even lower if we take into account that a higher percent of the higher GDPs of the Czech Republic and Poland are spent on overall social spending (around 20% compared to the 18.8% of the Slovak Republic).⁶

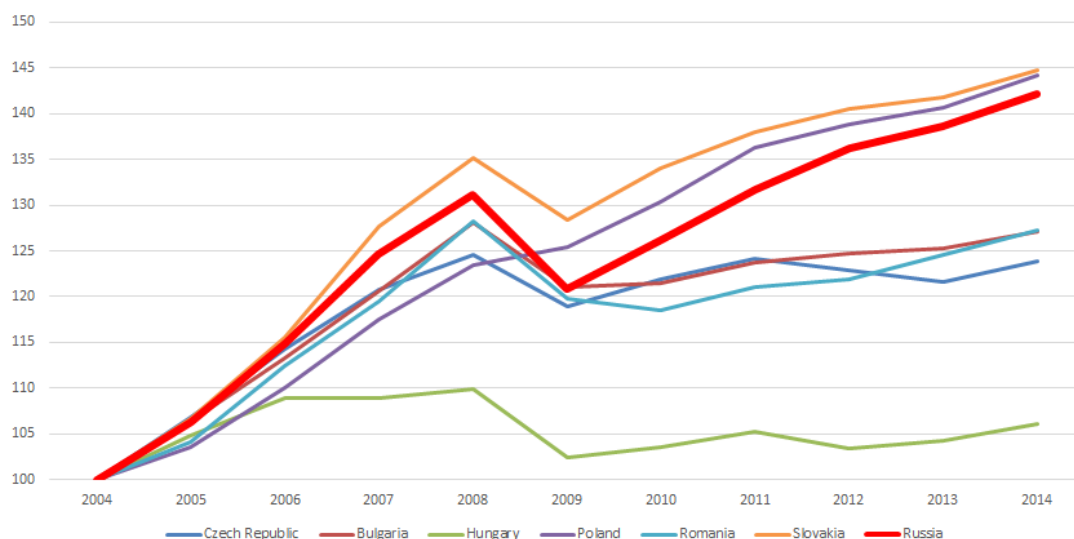
Here must be emphasized that compared to other countries in Eastern Europe, the GDP of Slovakia has been growing very rapidly since the country's accession to the European Union and even the financial crisis has not had such a long-lasting economic impact than in the case of other Eastern European countries.

⁴ RADVANSKÝ, PÁLENÍK, 2010.

⁵ Ibid.

⁶ RODRIGUES, HUBER, LAMURA, 2012.

Figure 1: GDP Growth in Eastern Europe 2004-2014 (2004=100)



Source: Forbes, 2013

As we can see in the Scheme 1, the growth of GDP was almost 45% between 2004 and 2014, while the total public expenditure on health care between 2000-2009 had a real annual average growth in real terms of 7.2%, which was among the highest in OECD countries (OECD Health Data, 2013), but still was not enough to reach the levels of other Eastern European countries, such as the Czech Republic and Poland since the annual growth rate in real terms of their long-term care public expenditure was 5.6% and 7.4% respectively.⁷

As the number of elderly people and so the dependency ratio is constantly growing, there is a higher need for long-term care services. The relevant data shows this need for long-term care services grows faster than the growth in expenditure (and let us not forget that 20% of the people in need are already not covered by the system) therefore there is a need for systematic reorganization in order to achieve higher efficiency and rising coverage rates. It should also be noted that not only the worsening demographic trends, financial constraints and organizational modernization needs pushed forward the deinstitutionalization process but also a change in the way of thinking that recognised the increased possibility of segregation, social exclusion and alienation stemming from institutionalised environments.

Slovakia has made commitments in respect of these values in the Europe 2020 strategy, whose main objective is to generate smart, sustainable and inclusive growth. In order to achieve inclusive growth, the strategy formulates many priorities for the social integration of people in need. The vision is to have such European societies that do not refuse the right of inclusion and integration to people in social facilities (people with disabilities, elderly people). So the strategy targets, among others, the achievement of full social integration of people in need by means of providing quality community-based services and supporting their social protection by promoting decent living conditions (Europe 2020, 2010).

For the above reasons, Slovakia officially started to change the orientation and organizational structure of its (long-term) social services through deinstitutionalization in recent years. After a long process, two important documents, i.e. the “Strategy of Deinstitutionalization of Social Services and Substitute Care in the Slovak Republic” and “National Action Plan of Transition from Institutional to Community-Based Care in the System of Social Services for the Period of 2012 – 2015” have been introduced in order to trigger changes in the system and put it on a more sustainable path.

⁷ OECD Health at a Glance, 2011.

The main objectives are to shape the path of the long-term care services in the Slovak Republic on the basis of the major European trends in recent decades, namely there should be a shift from institutionalized care towards home care, and a shift in favour of services complementing rather than replacing informal care.

4 Is deinstitutionalization of social services the solution?

Deinstitutionalization is a process of transition from institutional to community-based care, which in other words can be defined as a movement of clients (and personnel) from an isolated institutional care to new community-based services enabling the pursuit of individual rights and needs, personal development and independent decision-making, independent living and social participation of persons dependent on support from society within an integrated community.

In an effort to ensure the sustainability and efficiency of social services and at the same time to support people reliant on assistance remaining in their natural family environment as long as possible, the Ministry of Labour, Social Affairs and Family (hereinafter MoLSAF) is currently focusing on the process of deinstitutionalizing social services in Slovakia. However, when considering deinstitutionalization, the issue of elderly is only marginal and its definition is inadequate and perceived as a role of "reprofilization" (i.e. elderly and nursing care facilities to facilities with temporary / short-term)

4.1 Deinstitutionalization process according to the national strategy

According to the Strategy on Deinstitutionalization of the Social Services System and Foster Care in the Slovak Republic of 2011 (hereinafter DI Strategy), there are no direct legislative or programme documents regarding transformation and deinstitutionalization of the social services system. This change of model is one of the objectives of the current European Union policy in the field of social inclusion and disability, it is in line with the Europe 2020 strategy and is a part of the Slovak Republic's commitment in the agenda of international rights, e.g. the Convention on the Rights of the Child and the UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities.

On December 14, 2011 MoLSAF approved the national action plan for transitioning from institutional to community care in the system of social services 2012 – 2015. The National Action Plan for Deinstitutionalization (hereinafter DI action plan) is the basic planning document of MoLSAF for fulfilling the DI strategy in the field of transitioning from institutional to community care in the system of social services in Slovakia.

According to the DI Strategy, there are no direct legislative documents dealing with transformation and deinstitutionalization of the social services system. In this context, the **DI Action Plan** recommends adoption of several legislative changes to facilitate the process of deinstitutionalization, e.g.:

- restrict establishment of large-scale social service facilities;
- define quality standards in social services at the national level;
- define community-type services and activities absent in the current legislation (e.g. early care centres, supported homes, individual planning);
- lifelong learning system for social service personnel;
- strengthen supported decision-making as part of the Civil Code (in cooperation with the Ministry of Justice on the issue).

The need for deinstitutionalization is not only responding to general demographic trends and the inconsistencies in the system but also aims to give possible visions to our expectations, what if

we personally once become the persons reliant on the help of the others.⁸ Deinstitutionalization is not a top-down approach, which must be enforced on the recipients of services because of financial and organizational reasons. The process is clearly moving into a more democratic way of service provision, complying with the needs and wishes of people in need and the general population. For instance, only 7% of Slovak respondents (EU-27 average was 8%)⁹ in a 2007 specialised EU-survey on Health and Long-Term Care¹⁰ claimed that in case of dependency on long-term care, they would prefer receiving it in residential long-term care facilities. Another group of respondents would like to stay in their own homes and receive care from their relatives (50%), professional care providers (18%) or personal assistants of their own choice (13%), or would stay within a residence of their close relatives (7%). In the block of statements regarding expected and preferred form of long-term care¹¹ altogether 89% of the interviewed Slovaks (EU-27 average was 86%) clearly expected support and assistance to enable them to remain in their own social environment and 7% of the surveyed stated they would rather prefer to be looked after in a long-term care facility.

4.2 National project supporting deinstitutionalization processes

The transition from institutional to community-based care is a difficult process depending on a number of interconnected tasks and activities. These activities cannot be completed without a holistic, interdepartmental approach, paying systematic attention to the coordination of all relevant partners on the national and regional/local levels.¹² This process will be centrally coordinated at the level of MoLSAF in very close cooperation with the self-governing regions operating the facilities to be deinstitutionalised, the Implementing Agency for the Operational Programme Employment and Social Inclusion (IAESI, former Social Development Fund), the National Centre for Deinstitutionalisation Support, the Central Office of Labour, Social Affairs and Family, other relevant government departments and municipalities that are to become the natural social environment in which services will be created or extended (in the case of existing services) and community-based measures will be implemented for children, young people, adults with disabilities and seniors.¹³

IAESI launched the National project supporting the deinstitutionalisation of care services (hereinafter the DI National Project) on March 20, 2011, aimed at the initiation and support of the deinstitutionalisation process of social services and support of public providers willing to transform their institutional facilities to community-based services. The main specific objective is “to test the procedures for the transition from institutional care in selected social services facilities to a system of supported community-based public services tailored to the individual needs of the residents of these facilities, taking into consideration the needs of other dependent residents of the territory in which deinstitutionalisation will take place.”

The DI National Project will be financed from the European Social Fund (the Regional Operational Programme, Priority 2 Social infrastructure for the implementation of the first projects of de-institutionalization).

⁸ MANSEL, J. et al., 2007.

⁹ The total number of interviewed Europeans aged 15 and over living in the 27 European Union Member States and the two candidate countries (Croatia and Turkey) in this study was 26659, in particular from Slovakia 1075. The interviews took place between 25 May-30 June 2007.

¹⁰ Eurobarometer, 2007.

¹¹ Ibid.

¹² DI Action plan

¹³ Ibid.

The project will be implemented in six pilot self-governing regions, each region will be determined by at least one social services facility, the time of realisation of project is from January 2013 to August 2015 with the non-repayable financial contribution €1 mil.¹⁴

5 Summary

As we can see, the deinstitutionalisation process of the Slovak long-term care services has just started in recent years. There is obviously a need for the complex re-arrangement of the care provision system not just because of the demographic trends or financial reasons but because a change to community-based services is in the interest of care recipients and the whole society. As we mentioned in the previous chapter, the main point of deinstitutionalisation is to change the nature of care services.

The professional and political will to change the current institutional set-up exists and some necessary legislative steps have been made. The level of funding is also increasing, which gives a solid financial basis for the whole process but the overall level of funding is still low in European comparison. Society as a whole seems also be supporting the transformation process but there are many challenges ahead from a financial, organisational, cultural, educational aspect.

The successful implementation of the deinstitutionalisation process in long-term services, in particular elderly care will have profound impacts on the life of local communities and the Slovak society itself. It will be a general step towards more democratic governance of these services at the level of local communities (subsidiarity) and result in a more accountable, cost-efficient provision system. At the same time, the democratic aspects of the transformation are also strengthened at the individual client level since the people in need will have an official option to choose formal home care services.

The deinstitutionalisation process also brings new opportunities for social workers, particularly in local communities. They will need to provide a wide range of new social services, which will hopefully create new job opportunities for local young people. Therefore the labour market of social workers can radically be changed and the skill levels can be enhanced and brought closer to international standards. If the professional decisions are not hindered by short-term political motivations, the beautiful old castles serving as residential institutions can be used for values that more productive in the 21st century.

Bibliography

EUROPEAN COMMISSION. The 2012 Ageing Report Economic and budgetary projections for the 27 EU Member States (2010-2060), 2012 [online]. cit. 2014-06-10. Available at: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2012/pdf/ee-2012-2_en.pdf.

DOMANIS, A. Is Russia's Economy Under-Performing? Not In Comparison to Eastern Europe. In: Forbes, 2013 [online]. cit. 2014-06-22. Available at: <http://www.forbes.com/sites/markadomanis/2013/11/29/is-russias-economy-under-performing-not-in-comparison-to-eastern-europe/>.

¹⁴ More detailed information about the DI National Projects are available at: http://www.iazasi.gov.sk/external/4369/OPIS_projektu_DI_aktualna_verzia_ku_dnu_17_02_2014.pdf.

KRUPA, S. Transformácia zariadení sociálnych služieb na Slovensku, 2007 [online]. cit. 2014-06-24. Available at: <http://www.kvalitavpraxi.cz/res/data/004/000549.pdf>.

MANSELL, J. KNAPP, M. BEADLE-BROWN, J. BEECHAM J. *Deinstitutionalisation and community living – outcomes and costs: report of a European Study*. Volume 1: Executive Summary. Canterbury: Tizard Centre, University of Kent, 2007.

MINISTRY OF LABOUR, SOCIAL AFFAIRS AND FAMILY OF THE SLOVAK REPUBLIC. *National Action Plan for the Transition from Institutional to Community-based Care in the Social Services System for 2012–2015* [online]. cit. 2014-06-24. Available at: http://www.employment.gov.sk/files/legislativa/dokumenty-zoznamy-pod/narodny-plan-deinstitucionalizacie_en.pdf.

OECD. Health at a Glance 2011: OECD Indicators, 2011 [online]. cit. 2014-06-24. Available at: <http://www.oecd-ilibrary.org/deliver/fulltext/81111101ec073.pdf>.

RADVANSKÝ, M., PÁLENÍK, V. *The Long-Term Care System for the Elderly in Slovakia*. In: Economic Policy, ENEPRI Research Reports, 2010 [online]. cit. 2014-06-24. Available at: <http://www.ceps.eu/book/long-term-care-system-elderly-slovakia>.

RODRIGUES, R., HUBER, M., LAMURA, G. Facts and Figures on Healthy Ageing and Long-term Care. European Centre for Social Welfare Policy and Research: Vienna, 2012 [online]. cit. 2014-06-22. Available at: http://www.euro.centre.org/data/LTC_Final.pdf.

SPECIAL EUROBAROMETER. Health and long-term care in the European Union, 2007 [online]. cit. 2014-06-12. Available at: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_283_en.pdf.

WORLD BANK. Fertility rate, total (births per woman), 2014 [online]. cit. 2014-06-10. Available at: <http://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN>.

Contact:

Ing. Jaroslava Kováčová, Ph.D.
University of Economics in Bratislava
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Slovakia
jaroslava.kovacova@euba.sk
E-mail: www.euba.sk

MSc. Gábor Szüdi
University of Economics in Bratislava
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Slovakia
gabor.szudi@euba.sk
E-mail: www.euba.sk

Brief information about the authors:

Both authors are currently employed at the University of Economics in Bratislava, Slovakia, where they teach and carry out research in the areas of social innovation, social development and quality of life. They both have previously served as national experts and coordinators of various programmes and initiatives (e.g. EUREKA, NATO, JRC, FP7 + Horizon 2020), nowadays they are affiliated as members in several national and international research networks and projects in the framework of VEGA, COST programme and eASEM network.

Oba autoři v současnosti působí na Ekonomické univerzitě v Bratislavě, kde se v rámci své vědecké činnosti zabývají oblastmi sociálních inovací, sociálního rozvoje a životní úrovně. V minulosti oba zastávali funkce expertů či koordinátorů programů či iniciativ na národní úrovni (např. EUREKA, NATO, JRC, FP7 + Horizon 2020) a v současné době jsou členy národních i nadnárodních výzkumných týmů v rámci programů VEGA, COST či v rámci sítě eASEM.

ÚLOHA VÝZKUMŮ VEŘEJNÉHO MÍNĚNÍ VE VOLBÁCH DO POLANECKÉ SNĚMOVNY PARLAMENTU ČESKÉ REPUBLIKY V R. 2013

THE ROLE OF PUBLIC OPINION POLLS IN THE 2013 ELECTION TO THE CHAMBER OF DEPUTIES OF THE PARLIAMENT OF THE CZECH REPUBLIC

Jiří ŘEZNÍK

Katedra aplikované ekonomie, Univerzita Palackého v Olomouci

Anotace: Příspěvek se zabývá proběhem volební kampaně, předcházející volbám do Poslanecké sněmovny České republiky na podzim r. 2013. Nakonec diskutuje otázku, jak výběr agentur pro výzkum veřejného mínění Českou televizí, metody zjišťování volebních preferencí a publikace jejich výsledků v mass médiích ovlivnily a mohly vědomě ovlivnit výsledky voleb do Sněmovny Parlamentu České republiky v r. 2013.

Abstract: The paper is focused on election to the Chamber of Deputies of the Parliament of the Czech Republic held in October 2013. It analyses political climate in preceding electoral term, preelection situation, and electoral campaign. In the end, it discusses the question of how the selection of the agencies for research of the public opinion of the Czech television, methods for measuring electoral preferences and the publication of their results in mass media have influenced and can consciously affect the results of election to the Chamber of Deputies of the Parliament of the Czech Republic 2013.

Klíčová slova: výzkumy veřejného mínění, volební kampaň, Sněmovna Parlamentu České republiky, 2013

Keywords: opinion polls, election campaigns, Chamber of Deputies of the Parliament of the Czech Republic, 2013

1 Úvodní poznámky

Ppm.faktum realizovalo ve dnech 21.3. - 2.4. 2013 (publikováno v červnu) výzkum Veřejnost a státní investice, v němž tazatelská síť této agentury prokázala svou velkou závislost na tom, o co se

zajímají média. Podle odpovědí respondentů by stát měl investovat především na A) rozšíření a opravy silnic a dálnic (61%), C) budovy a vybavení škol, nemocnic apod. (55%), J) podpora domácností na lepší způsob vytápění (34%), I) úspory energií pomocí zateplování (33%), K) podpora obnovitelných zdrojů energií (19%). Zadavatel nebyl uveden.

Respondenti si mohli vybrat ještě odpovědi: B) opravy a zkvalitnění železnic; D) budovy a vybavení státních úřadů; E) budovy a vybavení kulturních zařízení například divadel, muzeí apod.; F) výstavba a modernizace sportovišť pro domácnost; G) výpočetní technika zlepšující služby pro občany; H) zvýšení platů státních zaměstnanců.

Asi pouhou náhodou se objevily právě tehdy v tisku (Halo noviny 15.3.2013) s odvoláním na ČTK) informace o studii Potenciál úspor energie v budovách společnosti Porsenna. Podle článku Mnoha domácnostem hrozí energetická chudoba studie jako řešení navrhuje, aby stát pokračoval v podpoře oprav domů pro bydlení a tuto pomoc v budoucnu ještě zintenzivnil. Cílem by mělo být, aby v roce 2030 bylo zateplených až 80 % všech bytů. Podle výpočtů ve studii by zateplení všech budov pro bydlení do roku 2030 vyšlo na jeden bilion korun. Hnutí Duha, které předloni navrhlo, aby stát na energetické renovace budov, jako je zateplování, výměna kotlů nebo zavádění solárních systémů mezi roky 2013 až 2020 ročně vynakládal 16 miliard Kč, nyní zveřejnilo studii, podle které by taková podpora vytvořila dodatečný hrubý domácí produkt asi 253 mld. Kč a 31 000 stabilních pracovních příležitostí a také ročně dodala veřejným rozpočtům navíc 12,5 mld. Kč. Podle článku zavěšeného na idnes Řadě domácností hrozí energetická chudoba, přecházejí na vlastní zdroje, publikovaného na idnes tentýž den varování studie společnosti pro energetické audity Porsenna donutila některé domácnosti i obce vzít situaci do vlastních rukou. Den předtím byl publikován na idnes článek Studie: polovině domácností hrozí energetická chudoba.

Případnému zájemci na příkladu tohoto výzkumu by byla schopná každá agentura demonstrovat, jak ovlivňuje respondenty pořadí otázek i případný, samozřejmě zcela náhodný zájem médií o téma právě probíhajícího výzkumu veřejného mínění. "

V průzkumu realizovaném agenturou STEMMARK v dubnu 2013 na otázku Sledujete výzkumy preferencí stran a kandidátů odpovědělo 61% respondentů, lidé starší nad 45 let více než 65% a vysokoškoláci dokonce 70%, že ano. Průměrný věk televizního diváka v lednu 2012 byl 49, 7, ČT 1 55, 4 let, ČT 24 dokonce 58 let. Čím jsou voliči vzdělanější a movitější, tím více jsou náchylnější podléhat výzkumům veřejného mínění, tedy např. tendenci volit pouze politické strany, které podle výzkumů budou mít šanci získat více než 5% hlasů (viz též Voliči a volby 2006). Čím jsou voliči movitější, starší a vzdělanější, tím více se snaží vynakládat svůj čas tak, aby získali co největší příjem na jednotku času. Takže veřejným záležitostem se mohou věnovat pouze okrajově.

Pokud se podíváme na podíly hlasů, které dostaly politické strany podle velikosti sídel, tak pokud lze vycházet z hypotézy, že do menších sídel se koncentrují voliči s nižším vzděláním a ze sociálně hůře postavených skupin, tak pokud platí, že tito voliči chodí vůbec k volbám, tak tito voliči spíše jsou zdrojem protestních hlasů. A to by spíše svědčilo o jejich přemýšlivosti.

Na otázku moderátora (Václav Moravec v radiu Impuls 24.10. 2013 Nebudete svým nástupcům závidět, že mají možnost jinak prezentovat výsledky, rychleji je sčítat a podobně odpověděl Stanislav Drápal, který tehdy vedl Český statistický úřad, pověřený sčítáním hlasů ve volbách: Závidět určitě ne, práce je velice nervově vyčerpávající, protože u nás se traduje, že každou statistiku lze revidovat s výjimkou volební, protože nikdo si neumí představit, že bychom mohli přijít a říci, my jsme se tak trochu spletli a ty výsledky jsou jiné.

Zkusme předpokládat, že výsledky voleb byly upraveny třeba záměrně, třeba omylem nějakým počítačovým virem, který umožňoval třeba věnovat dva hlasy ze 100, které voliči dali ČSSD, jinému subjektu. Pokud lze vzít za základ právě vývoj sčítání hlasů ve volbách do PS ČR v r. 2013, tak tam lze najít velmi zajímavé anomálie oproti roku 2010. V r. 2013 po sečtení 5-10% volebních okrsků ČSSD získávala maximum 22,24% odevzdaných hlasů, ale pak pozvolna klesala až na závěrečných 20% hlasů. Ale právě v tomto momentu začalo na síle nabírat ANO, které po sečtení jedné desetiny

volebních okrsků dosáhlo 19% hlasů. Tato podpora na této úrovni zůstala až do konce sčítání, i když podpora ostatních stran podléhala turbulentním výkyvům. Čím byl nějaký volební okrsek sečten později, tak tím méně hlasů v něm získávala ČSSD, případně KSČM.

V roce 2010 si vývoj sčítání hlasů lze ilustrovat na následující tabulce.

Sečteno okrsků/ procent hlasů	15:00 (10%)	15:40 (25%)	15:55 (50%)	16:30 (75%)	17,16	17:42 (95%)	18:00 (100%)
ČSSD	23,75	24	23,26	22,88	22,33	22,2	22,08
ODS	18,84	18	19,11	19,57	20	20,1	20,22
TOP 09	13,83	14	15,09	15,66	16,4	16,5	16,70
KSČM	13,64	13	12,26	11,84	11,5	11,4	11,27
Věci veřejné	11,05	11	10,89	10,93	10,9	10,9	10,88

Pro pochopení významu čísel v této tabulce si lze uvést následující příklady. Ve Vojenském újezdu Březina na Vyškovsku žijí na 160 kilometrech čtverečních jen dva stálí obyvatel. A oba voliči přišli odevzdat hlas do volební místnosti v kasárnách ve Vyškově-Dědicích. Jeden to sem měl dvacet a druhý pětatřicet kilometrů, upřesnila předsedkyně volební komise Emília Šebestová. V r. 2010 jen deset minut stačilo v sobotu po čtrnácté hodině volební komisi ve Šléglově na Šumpersku, aby spočítala hlasy. Volit totiž přišlo 23 voličů. V nejmenší obci na Olomoucku, která má 27 voličů, z nich přišlo k volbám 85 procent.

V roce 2013 hlasy z prvního okrsku byly při letošních volbách do Sněmovny zveřejněny ve 14:19, o dvě minuty později než při vybírání poslanců před třemi lety. Přišly z obce Nelepeč-Žernůvka u Brna, kde vyhrála KDU-ČSL se zhruba 52 procenty hlasů před TOP 09 a ANO 2011. Komunisté v obci dostali tři hlasy, stejně jako Úsvit přímé demokracie, sociální demokraté dva hlasy jako Strana zelených, ODS žádný stejně jako devět dalších stran. V obci přišlo hlasovat 56 ze 75 voličů, volební účast tam tedy představovala přes 74 procent.

Výsledky za volební okrsek č. 1 v obci Petrovice (okres Třebíč) byly převzaty ČSÚ, pracoviště v Třebíči, a započteny do dalšího zpracování 26. října 2013 v 16.15 h. obce Petrovice. Počet voličů zapsaných do výpisu ze stálého seznamu voličů a zvláštního seznamu voličů celkem - 334 osob. Počet platných hlasů pro všechny politické strany, hnutí a koalice celkem 208: Česká strana sociálně demokratická - 57 hlasů tj. 27,4 %, Strana svobodných občanů - 4 hlasy tj. 1,9 %, Česká pirátská strana - 6 hlasů tj. 2,9 %, TOP 09 - 16 hlasů tj. 7,7 %, Občanská demokratická strana - 2 hlasy tj. 1,0 %, politické hnutí Změna - 1 hlas tj. 0,5 %, Křesťanská a demokratická unie - Československá strana lidová - 14 hlasů tj. 6,7%, Suverenita - Strana zdravého rozumu - 1 hlas tj. 0,5 %, Strana Práv Občanů ZEMANOVCÍ - 4 hlasy tj. 1,9 %, Úsvit přímé demokracie Tomia Okamury - 25 hlasů tj. 12,0 %, Dělnická strana sociální spravedlnosti - 3 hlasy tj. 1,4 %, ANO 2011 - 30 hlasů tj. 14,4 %. Komunistická strana Čech a Moravy - 38 hlasů tj. 18,3 %, Strana zelených - 7 hlasů tj. 3,4 %. V Bohumíně mohlo přijít k volbám přes 18 tisíc oprávněných voličů. Sčítání hlasů se ve městě v 14:00 chopili členové 19 okrskových komisí, sčítání skončilo po 2,5 hodinách. Volební účast se v Bohumíně pohybovala kolem 52 %. Po dvou hodinách od uzavření volebních místností jsou průběžné výsledky v Libereckém kraji následující. Prozatím je sečteno 57,58 % volních okrsků, volební účast je 55,95 %.

Za dvě hodiny jsou sečtena sídla na úrovni bývalých okresů, za tři hodiny menší kraje, za čtyři pak ty největší kraje s nejvyšším počtem obyvatel, hlavně však s největšími volebními okrsky.

Procent Hlasů/sečt. Okrsků	14:43 (1%)	14:57 (5%)	15:03 (10%)	20%	15,25 30%	15,45 50% (500)	16,15 75% (1000)	18:00 100%
ČSSD	22,09	21,85	22,24	22,00	22	22	22	20,45
ANO	16,04	18,09	18,22	18	19	19	19	18,65
KSČM	17,65	18,08	18,00	17	17	17	16	14,91
TOP09	10,44	8,9	8,79	9	9	10	11	11,99
KDU	8,59	7,99	7,75	6	8	7	7	6,78
Úsvit	7,55	7,63	7,18	7	7	7	7	6,86
ODS	6,55	6,27	6,28	6	7	7	7	7,72

O aktivním podílu centrálního mozku lidstva na výsledku voleb napovídá však více druhá anomálie, tj. stabilní zisk ANO na počtu získaných hlasů ve výši 19%, který vydržel až do závěru hlasování, i když tlak na snížení toho podílu musel být enormní, protože do hry vstupovaly kraje s nejvyšším počtem voličů, v jednom z nich sice poměrně nevýrazně zvítězí ANO, ale v dalších buď TOP 09, nebo ČSSD. Např. v náhodně zvoleném volebním okrsku č. 582 v Praze 8 se k volbám dostavilo 686 voličů. Vyhrála tam KSČM, následována ČSSD. Do těchto územních obvodů se také koncentrují preferenční hlasy, jejichž sčítání je časově nejnáročnější záležitostí:

- Praha: TOP 09 23,03 ANO 16,46, ČSSD 14,09%, ODS 11,99%, KSČM 8,52%, SZ 6,45%, KDU-ČSL 5,46%;
- Středočeský kraj: ANO 20,08%, 18,44%, TOP 09 14,64%, KSČM 14,41, ODS 8,85%, Úsvit 6,32%;
- Moravskoslezský kraj: ČSSD 26,38%; ANO 18,07%, KSČM 17,53%, Úsvit 7,78%; KDÚ-ČSL 7,24%, TOP 09 6,16%, ODS 5,45%;
- Jihomoravský kraj: ČSSD 22,94%, ANO 17,34%, KSČM 14,56%, KDU-ČSL 10,26, TOP 09 9,79%, ODS 7,01, Úsvit 6,49%.

Poměrně velkou odolnost vůči výkyvům přízně ve vztahu k postupně se zvyšujícímu počtu aktivních voličů v jednotlivých volebních okresech prokázaly v r. 2010 Věci veřejné, které si udržovaly po celou dobu sčítání hlasů jedenáctiprocentní podíl. Také ve volbách v r. 2013 si další nová strana ÚSVIT získávala přibližně stejný podíl hlasů po celou dobu jejich sčítání. Respektive takto, po sečtení 10% hlasů se podíly všech stran ustálily, pouze ČSSD a KSČM ztrácely (téměř 5% hlasů), kdežto TOP 09 a ODS získaly (dohromady 3% hlasů).

2 Rozpaky pana Babiše

Při pohledu na vývoj sčítání hlasů je možné pochopit rozpaky pana Babiše nad neočekávaným výsledkem voleb, i když pro něj příznivým a potěšujícím. Možná, že začal se zamýšlet nad tím, zda jejich výsledek je poznamenán řízenou aktivitou počítačového viru, nebo rozptýleným rozumem voličů, kteří za prvé chtějí efektivní zhodnocení svého hlasu, tedy dávají šanci těm politickým stranám, které mají podle jejich znalostí šanci na překročení pětiprocentního limitu, za druhé pak chtějí slabou vládu, proto začnou upřednostňovat druhou nejsilnější politickou stranu, a právě proto v ní nechtějí vidět komunisty.

Lidové noviny 2.11. 2013: Nechceme znovu předčasné volby, říká Andrej Babiš

MF DNES 2.11.2013: Andrej Babiš: Jít do vlády je šílená představa

Právo 2.11. 2013: Babiš: Ať je premiérem Sobotka, já bych makal jako ministr financí

V rozhovoru pro Lidové noviny na otázku Martina Zvěřiny v Lidových novinách Ale ta vláda se potýkala s hospodářskou krizí, s propadem ekonomiky **pan Babiš odpověděl:** Nebyla žádná krize, tady krizi způsobil Kalousek, vůbec tomu nerozumí. Když krachli Lehman Brothers, on vzal rodičovskou, zmrazil důchody, navýšil daně. Všechno špatně, všechno naopak. On zabrzdil spotřebu,

on nahnal lidi, že dali úspory do bank, on udělal spotřební daň na pohonné hmoty, takže všichni tankují mimo. On navýšil DPH na potraviny, proto kupují za hranicí. On ani netuší, co jsou finance, a Schwarzenberg papouškuje, jaký je skvělý ministr. On udělal všechno naopak. To jsou kecy, jaká krize? My tu máme krizi 23 let, protože tuto zemi řídí lidi, kteří na to nemají, kterým záleží hlavně na osobním prospěchu. A pan Babiš vstoupil do politiky jenom proto, že mu ty jeho koblihy a kuřata nešly na odbyt díky Kalouskovým experimentům s DPH atd.

3 O významu titulků v novinách

Výše uvedené novinové titulky přesně vystihují úvahy pana Babiše nad výsledky voleb. Ještě v r. 2011 na otázku Považujete ANO 2011 za důvěryhodný projekt, že byste se do něj zapojili? odpovědělo 29% respondentů kladně, ale 59% záporně, zbytek nevěděl. Jaroslav Bican v Deníku Referendum 7. 6. 2013 psal, že když nahlédneme do průzkumů agentury PPM Factum před posledními volbami, zjistíme, že Věci veřejné se v nich poprvé objevily až v srpnu 2009, kdy získaly 3,4 procenta, a přes hranici pěti procent se přehouply až v únoru 2010. Projekt ANO 2011 zaznamenal daleko rychlejší vzestup.

Kromě zdlouhavějšího pravděpodobnostního výběru prováděného agenturou Median formou osobního pohovoru, kde si tazatelé nemohou sami vybírat, koho se dotáží, u kvótního výběru provádějí tazatelé jiných agentur (CVMM, STEM, Ppm factum) předvýběr respondentů. Jedině Ppm factum používá při dotazování uzavřenou otázku, tedy předloží respondentům seznam stran. V případě předložení seznamu či karty s názvy stran je důležité jejich pořadí: strana zařazená na začátek seznamu bude mít pravděpodobně vyšší preference, než kdyby byla zařazena na jeho konec. Ppm factum pracuje s 850 tazateli, STEM se 600, Median s 1000 a CVMM se 700 (viz Chábová, 2013).

Podle Ppm factum v březnu 2013 by volby vyhrála ČSSD (66 mandátů), následovaná TOP09 (40) a ODS (32). KSČM měla získat 31 mandátů, SPOZ 16 a KDU-ČSL 15 mandátů. Ještě v dubnu, květnu a červnu 2013 tazatelská síť agentury PPM Factum vůbec ANO 2011 neidentifikovala na rozdíl třeba od Lidem (1,7%). Podle ní Úsvit ještě neexistoval, pro SPOZ mělo hlasovat 6,6% voličů, KDU-ČSL 7,5%, ODS 8%, KSČM 16,1%, TOP 09 15% a ČSSD 29,3% voličů. Na rozdíl od dalšího průzkumu, který je zaměřen poněkud ojedinele na průzkum stranických preferencí, není uváděn podíl nerozhodnutých voličů.

Pro ilustraci je možné uvést, že tato agentura ve svém výzkumu z 6. 1. 2013, mapujícího preference voličů v prvním kole přímé volby prezidenta, poněkud přecenila poněkud oblibu Zemana a trochu více Fischera, ale podcenila výrazně oblibu Dienstbiera a ještě více Schwarzenberga. Ve svých odhadech se nejbližší střelila do volebního výsledku Zemana a Roithové, přecenila šance především kandidátů s nižší volební podporou (Sobotky, France, Bobošíkové, Fisherové) Z toho lze usoudit, že srdce a rozum respondentů její síť preferuje středové strany.

4 Jak se vstupuje do voleb

V srpnu 2013 si objednalo ANO 2011 u agentury Ppm factum průzkum veřejného mínění, z něhož vyplynulo z dotazů kladených prostřednictvím mobilních telefonů, že samotného zadavatele výzkumu by volilo v týdnu od 12. do 16. 8. 2013 5% voličů stejně jako SPOZ, o čemž masmédiá pohotově informovala veřejnost. Pro Úsvit mělo hlasovat 2, % voličů, pro KDU-ČSL 3%, ODS 6%, KSČM 9%, TOP 09 10% a ČSSD 21% voličů. Nerozhodnuto bylo 25% voličů, odhodlaných jít k volbám.

26.6. byla uveřejněna informace, že Agrofert Andreje Babiše koupil vydavatele MF DNES a Lidových novin. Podle informace z 30. června Babišovo hnutí získává na jižní Moravě do voleb silné osobnosti. 8. srpna idnes zveřejnilo v rozhovoru s politologem Tomášem Lebedou jeho odpověď na přímou otázku, zda se ANO 2011 a ÚSVIT dostanou do Sněmovny: Bude záležet na kampani, bude

záležet na penězích, které do té kampaně vloží. Je zřejmé, že třeba u pana Babiše peníze nebudou problém. Úspěch nelze vyloučit. 10. srpna 2013 zveřejnil server Novinky.cz relativně obsáhlý článek o tom, že Babiš a Okamura uzavřeli pakt o neútočení.

12.8. zveřejnil server Aktualne.cz rozhovor s Andrejem Babišem Babiš: Budu ve sněmovně a napravím podvod kolem solárů. V úvodu k rozhovoru zaznělo sdělení, že zemi zaplavilo 750 billboardů hnutí ANO 2011 s tváří miliardáře Andreje Babiše takřka přesně v momentě, kdy se poslanci dohodli na rozpuštění sněmovny a předčasných volbách a že poradenská firma, kterou jsme na přípravu kampaně najali, dostane „success fee“ (cílovou odměnu - pozn. red), pokud získáme 12 procent. 13. 8. Novinky.cz informovaly, že Volby slibují ostrý souboj: Babiš se utká s Kalouskem. 14.8. tentýž server publikoval rozhovor se samotným Andrejem Babišem pod titulkem Babiš: Češi jsou šikovní, jen je řídí neschopní. Další informace si mohli přečíst na Novinkách.cz čtenáři až 23. 8, pod titulkem: Ve středních Čechách se utkají těžké váhy, Kalouskovi a Babišovi se postaví Kuba a 29.8. Babiš získal novou posilu, do ANO vstupuje bývalý eurokomisař Telička. Už bylo jasné, že Sněmovna bude rozpuštěna (20.8.2013). Od 7.8. vládla vláda bez důvěry. ODS se rozštěpila. Začal proces s Davidem Rathem. Prezident Miloš Zeman začal druhý půlrok výkonu své funkce.

Podle volebního modelu téže agentury 19. září 2013 bylo ochotno ANO dát 11% hlasů voličů, Úsvit 2,5%, SPOZ měla získat přízeň 5, 1% hlasů voličů, KDU-ČSL 6,7%, ODS 8%, KSČM 9%, TOP 09 13,8% a ČSSD 26,2% voličů. Oproti červnu se novým stranám podařilo získat 13,1% voličů, staré osvědčené struktury se líbily ještě stále 72,4% voličů. Oproti výzkumu v červnu tyto staré struktury ztratily podporu 9,1% voličů. V průběhu léta 2013 vysávalo ANO také hlasy menších stran. Publikace výsledků průzkumu volebních preferencí v srpnu 2013 přinesla své první plody.

V červnu a červenci 2013 zkoumala volební jádro a potenciál politických stran agentura MEDIAN. Z výsledku výzkumu vyplynulo, že volební potenciál všech uváděných stran (ČSSD [40%], KSČM [22%], TOP 09 [20%], ODS [17%], KDU-ČSL [8%], SPOZ [7%], VV [6%] a SZ [5%] k uvedenému datu byl jednonásobně vyšší, v horším případě třetinový, než jejich volební jádro. Nakonec v říjnových volbách všem těmto stranám zůstali věrní pouze jejich pevní voliči, respektive vzali do úvahy jejich šanci dostat se do Sněmovny. Podle MEDIAN pouze 48% voličů šlo označit za pevné voliče. Podle volebního modelu k 15. červnu 2013 by získala přibližně ČSSD 38%, KSČM 18%, TOP 09 15%, ODS 12%, KDU-ČSL 6% a SPOZ 3% hlasů.

Podle srpnového výzkumu volební potenciál ČSSD klesl na 35%, TOP 09 zůstala na svých 20%, KSČM zaznamenala pokles na 19%, KDU-ČSL spolu s SPOZ atakovaly 5% podporu, VV se propadly k 4%, a SZ ke 3%. Volební jádra levicových stran byla o něco stabilnější (přesahovala polovinu voličů) než v případě stran pravicových. Podle volebního modelu poklesla oproti červnu 2013 obliba ČSSD (32%) a KSČM (15%), KDU-ČSL (4%), naproti tomu podpora TOP 09 (15%), ODS (14%) a SPOZ (5%) se přinejmenším stabilizovala.

V prvním kole prezidentských voleb tazatelská síť této agentury (průzkum 22.12. 2012) oproti volebnímu výsledku přecenila nejvíce šance Fischera, o hodně méně Zemana, podcenila velmi volební výsledky Schwarzenberga, ale už méně Dienstbiera. Zaměření její tazatelské sítě, respektive zvolenou metodu výzkumu veřejného mínění vede k tomu, že ve výsledku poněkud nadsazuje levostředové kandidáty. Podle srpnového výzkumu v r. 2013, provedeném před hlasováním o Rusnokově vládě měla ČSSD získat 32% hlasů, KSČM 16,5%, TOP09 15,0%, ODS 13,5%, SPOZ 5%, KDU-ČSL 4%, VV 3,5%, SZ 2,5%. Ostatní strany získaly celkem 9% hlasů.

Idnes tento výzkum komentoval titulkem: Babiš na záda ODS nedýchá, avšak 41% voličů si bylo zcela jistých svou volbou, 20 % téměř jistých, 26 nepřilíh jistých a zbylých 14 % připouští, že vůbec nemají jistotu, komu svůj hlas vhodit. Voliči levice z roku 2010 byli odhodlanější svou volbu zopakovat než voliči stran z pravé části spektra. Z voličů ČSSD či KSČM se chtělo voleb určitě zúčastnit okolo 80 %. Z voličů ODS či TOP 09 z roku 2010 je o účasti určitě přesvědčeno jen zhruba 65 %.

Teprve ve výzkumu, publikovaném 21. října 2013 (sběr dat 16.9-16.10) respondenti této agentury konečně dokázali identifikovat hnutí ANO, jemuž přihráli 13% hlasů stejně jako TOP 09.

V tomto modelu získala ČSSD 25,5% hlasů, KSČM 16%, ODS 8%, KDU-ČSL 6%, SPOZ 5% hlasů. Průzkum zaznamenal, že voliči VV z roku 2010 přešli ve velké míře k ANO, které rovněž zaznamenávalo nejvyšší rozdíl mezi volebním potenciálem (21%) a jádrem (7%). Voličská podpora ODS se rozpadla, její volební potenciál se omezil na cca 10% a volební jádro se redukovalo na méně než 5% voličů. Z hlediska volebního potenciálu se dostal Úsvit na úroveň 7%.

Stejně konzervativně reagovala na turbulence ve voličské přízni agentura STEM, Podle výzkumu z června 2013 hnutí ANO zaujalo 0,5% voličů, stejně tak Suverenita, VV 1,9%, SZ 3,7%, KDU-ČSL 4%, SPOZ 4,2%, KSČM 11,6%, ODS 12,7%, TOP 09 13,0%, ČSSD 26,3%. Žádnou stranu nechtělo volit 6,4% voličů, nějakou jinou stranu 4,5% voličů, nevědělo 10,7%.

5 Mezihra

Charakteristický rysem pro volby 2013 je nástup stran, které v uplynulém volebním období neměli zastoupení ve Sněmovně ČR, své zastoupení: ANO (47 mandátů), KDU-ČSL a ÚSVIT. Současně tyto nové strany sbíraly své hlasy relativně rovnoměrně ve všech volebních okrscích ČR oproti starým strukturám zprava doleva (KSČM, ČSSD, ODS, TOP 09). Tyto výsledky odpovídají tomu, co předpovídaly předběžné sociologické průzkumy, které však současně pomohly nespokojeným voličům zjistit, jakou mají sílu. Stačilo tedy voličům naznačit formou publikace výzkumu veřejného mínění, že jejich hlas nezapadne. V tomto smyslu sehrál rozhodující roli zářijový průzkum CVVM, který ujistil potenciální voliče staronových stran, že má smysl uvažovat o tom dát svůj hlas ANO 2011. A začít pochybovat o tom, zda by tím řešením mohla být SPOZ, která nezaujala žádnou částí svého programu (viz níže).

Respondenti STEM poslali hnutí ANO na cestu vzhůru až 16. září 2013, kdy se svět dozvěděl, že oproti červnovému výzkumu se rozhodli na otevřenou otázku odpovědět tak, že z 0,7% dávají svůj hlas Suverenitě, z 0,9% DSSS, z 1,6% Úsvitu, z 1,9% SZ z 3, 9% KDU-ČSL, z 5,1% SPOZ, z 5,2% ANO, z 7% ODS, 9,1 TOP 09, z 10% KSČM a 21,9% ČSSD, kterou během léta opustilo 4,4% respondentů, rovněž ztráty SZ i VV byly nezanedbatelné. Žádnou stranu nechtělo volit 9,1% respondentů, 20,2% neumělo odpovědět. Dle předvolebních odhadů výsledku v prvním kole prezidentských voleb STEM v prosinci 2012 výrazně nadhodnotilo výsledek Jana Fischera a stejně tak výrazně podhodnotilo výsledek Miloše Zemana a Karla Schwarzenberga, poněkud lépe dopadl Jiří Dienstbier lze politickou orientaci tazatelské sítě jako konzervativně levostředovou.

Ještě v červnu 1913 CVVM, která se dotazovala respondentů formou otevřené otázky na to, koho by volili, uváděla hnutí ANO mezi stranami s nižší než jednoprocenní podporou „ostatní“ (Suverenita, Věci veřejné, Ano 2011, LEV 21, LIDEM, Piráti, DSSS, Úsvit). Ve volebním modelu všechny tyto strany dohromady získaly čtyřprocentní podporu. O 3,5% podporu si řekli SZ a SPOZ, 5,5% se našlo pro KDU-ČSL, 13% pro ODS, 17% pro TOP-09, 18,5% pro KSČM a 35% pro ČSSD. Průzkum stranických preferencí ukázal, že rozhodně nechce jít volit 23% voličů a 11% neví o žádné straně, kterou by chtěli volit.

V zářijovém výzkumu CVVM se 11 % voličů vyjádřilo, že nechce jít volit. Počet voličů, kteří nevěděli, koho by volili, se zvýšil na 14,5%. Ve volebním modelu, sestaveném v zásadě z preferencí bez nerozhodnutých a nevoličů strany s nižší podporou než 1% získaly celkem 2% hlasů (Piráti, DSSS a SSO [Strana svobodných občanů]). SZ si ukrojila 2% tohoto koláče, Úsvit 2,5%, KDU-CSL 4,5%, SPOZ 5,5%, ODS 7%, TOP 09 12,5%, ANO 14%, KSČM 19% a ČSSD 30,5%.

Je tedy otázkou, jak 750 000 voličů mohlo najednou bystře rozpoznat, že volba ANO 2011 by byla požehnáním pro stát. 200 000 si to přestalo myslet o ČSSD, 300 000 o TOP 09 a 250 000 o ODS. Celý výzkum byl zveřejněn 24. září 2013. Tato čísla v podstatě odpovídala analýze přelivů voličů, prováděnou agenturou Medián od 1. 9. do 16. 10. 2013, podle které přešlo k ANO 2011 přibližně 4% voličů od ČSSD, 6% od ODS, 11% od TOP 09, 13% od VV, kteří uvedené strany preferovali ve volbách v r. 2010. Od 1. 9. do 23. 10. nejčastěji lidé hledali na Seznamu.cz TOP 09, na druhé místo se umístila

ANO 2011, pak sestupně vzato: ČSSD, ODS, Úsvit, SPOZ, KSČM, KDU-ČSL, Strana svobodných občanů, Strana zelených, Hlavu vzhůru, Česká pirátská strana. Přes vzrůstající ochotu volit současně narůstaly rozpaky, koho volit.

V týdnu od 9. do 16. září 2013 se 245 tazatelům CVVM čtyři pětiny ze vzorku 1029 dotázaných svěřilo s tím, že politické strany se zajímají o to, co si lidé myslí, pouze v době voleb (souhlas vyjádřilo 83 % respondentů), jsou zkorumpované (83 % souhlasících) a zajímají se především o výhody a zájmy svých členů (81 % souhlasících). Tři čtvrtiny oslovených dále věřilo, že politické strany rozdělují veřejnost (76 % souhlasících). 69 % dotázaných vyslovilo názor, že i když politické strany kritizují jedna druhou, ve skutečnosti jsou všechny stejné. Šest lidí z deseti (58 %) se domnívalo, že politické strany jsou potřebné proto, že umožňují hájit zájmy různých skupin a sociálních tříd. Polovina českých občanů (51 %) se domnívala, že žádná z existujících politických stran nereprezentuje zájmy a názory občanů, jako je on sám. Podobný podíl respondentů byl přesvědčen o významu politických stran pro demokracii (49 % dotázaných souhlasilo s výrokem, že bez politických stran by nemohla být demokracie), třetina oslovených (33 %) zastává názor opačný a s výrokem vyjádřila nesouhlas. Polovina dotázaných (49 %) souhlasí s tvrzením, že politické strany poskytují lidem možnost zúčastnit se politické činnosti, 42 % občanů si to ale nemyslí. Pouze 37 % českých občanů věřilo, že vstupem do politické strany lze něco změnit či ovlivnit, nadpoloviční většina dotázaných (52 %) tomu nevěřilo.

V týdnu od 9. do 16. září 2013 se 245 tazatelům CVVM vzorek 1029 dotázaných (980 respondentů s volebním právem) svěřil v osobních rozhovorech nejčastěji, že se přiklání k názoru, že pro zlepšení politické kultury u nás je nezbytné, aby se do Poslanecké sněmovny dostaly nové strany, s čímž souhlasily zhruba dvě třetiny (68 %) dotázaných, zatímco opačný názor vyjádřila více než pětina (22 %) z nich. Jen nepatrně nižší souhlas ve výši téměř dvou třetin (65 %) byl zaznamenán u výroku, že kandidáti ve volbách do Poslanecké sněmovny by měli mít zkušenosti z práce v obecním, městském nebo krajském zastupitelstvu, s nímž nesouhlas vyjádřila více než čtvrtina (27 %) oslovených. Nadpoloviční většina (54 %) souhlasila také s tvrzením, že poslanci musí vždy hlasovat se stranou, na jejíž kandidátce jsou zvoleni, což naopak odmítá asi třetina (34 %) občanů. Pouze malou podporu pak získal výrok, že do Poslanecké sněmovny by měli být zvoleni lidé, kteří už tam pracovali, protože se v parlamentní práci vyznají a mají s ní zkušenosti, což odsouhlasilo 18 % respondentů, zatímco téměř třičtvrtinová (73 %) většina to odmítla.

K novým stranám v Poslanecké sněmovně jako k receptu na zlepšení politické kultury u nás se relativně skeptičtěji stavěli lidé ve věku nad 60 let, absolventi vysokých škol a lidé, kteří se na pravolevé škále politické orientace řadí jednoznačně na levici, naopak v jejich prospěch se ve větší míře vyjadřují příznivci ANO 2011. Stoupenci ANO 2011 rovněž častěji odmítají to, že by kandidáti na poslance měli mít předchozí zkušenost z práce v obecním, městském nebo krajském zastupitelstvu. To, že by poslanci měli při hlasování ve sněmovně zachovávat loajalitu vůči straně, za níž byli zvoleni, relativně častěji vyjadřují voliči TOP 09. Poslance s předchozí zkušeností s prací v PS ve větší míře preferují ti, kdo se řadí k vyhraněné pravici, a stoupenci ODS.

6 Rozptýlené znalosti voličů: životní a mediálně virtuální realita

Podle kontinuálně opakovaného šetření CVVM v červnu 2013 zesílily obavy české veřejnosti z dopadů světové finanční a ekonomické krize oproti červnu 2009 ve všech oblastech kromě obavy se snížením finančního příjmu (ztráta zaměstnání, škrtky v sociálních výdajích státu, znehodnocení úspor či investic, neschopnost splácet finanční závazky), kdy menší nebo větší polovina respondentů vyjadřovala své obavy.

Tento trend byl přitom v určitém rozporu s konkrétní zkušeností respondentů z hlediska dopadů krize na jejich vlastní život [špatná finanční situace domácnosti, nedostatek peněz či dluhy (28 %) a drahota, zdražování, inflace, zvýšení životních nákladů apod. (26 %); 13 % uvedlo ztrátu

zaměstnání nebo obtíže s jeho hledáním, 9 % pokles příjmu, 5 % pokles životní úrovně, 5 % zhoršení situace v zaměstnání a 4 % úbytek zakázek či zákazníků]. Lze hovořit o rozporu mezi mediální a životní realitou, což signalizuje vliv médií na myšlení voličů

Součástí výše uvedeného předvolebního výzkumu CVVM bylo rovněž šetření, jak občané vnímají hospodářskou situaci: Dvoutřetinová většina (68 %) české veřejnosti hodnotila současnou ekonomickou situaci v zemi negativně, přičemž 24 % ji označilo za velmi špatnou a 44 % za špatnou. Naopak příznivé hodnocení současné ekonomické situace se vyskytlo u 7 % dotázaných, kteří ji vesměs charakterizovali jako dobrou, zatímco odpověď velmi dobrá se vyskytovala jen ojediněle. Asi čtvrtina (24 %) lidí nepovažuje současnou ekonomickou situaci v ČR za ani dobrou, ani špatnou. Zbývajících 1 % oslovených se k tomuto dotazu nedokázalo vyjádřit a zvolilo odpověď „nevím“.

Oproti červnu 2013 vzrostl podíl odpovědí, že je špatná, o dva procentní body, podíl odpovědí, že ani dobrá ani špatná, se snížil o tři procentní body, jako dobrou jí hodnotilo o jeden procentní bod více respondentů. Opět lze zaznamenat jistý rozpor mezi mediální a životní realitou: Necelé dvě pětiny (38 %) lidí mají podle vlastního vyjádření dobrou životní úroveň své domácnosti, z toho 5 % ji hodnotí jako velmi dobrou a 33 % jako spíše dobrou. Naopak za špatnou životní úroveň své domácnosti asi pětina (21 %) občanů, když 17 % ji označilo za „spíše špatnou“ a 4 % za „velmi špatnou“. Zbývajících dvě pětiny (41 %) pak životní úroveň své domácnosti charakterizují jako ani dobrou, ani špatnou.

Oproti předchozímu výzkumu z června se hodnocení životní úrovně domácnosti statisticky významně nezměnilo a totéž platí i v případě porovnání s výsledkem zaznamenaným přesně před rokem v září 2012, kdy podíl příznivého hodnocení životní úrovně vlastní domácnosti dosahoval 37 %, podíl nepříznivého hodnocení činil 23 % a variantu hodnocení ani dobrá, ani špatná tehdy zvolilo 40 % respondentů. Hodnocení životní úrovně se zlepšuje s rostoucím příjmem či stupněm dokončeného vzdělání respondenta a mírně se zhoršuje s věkem. Ke spokojenější části obyvatel patří studenti, vysoce kvalifikovaní odborníci nebo vedoucí pracovníci, podnikatelé a samostatně výdělečně činní, potenciální voliči ODS nebo TOP 09, ti, kdo se na pravolevé škále politické orientace hlásí k pravici. Skupiny, vnímající svou životní úroveň méně příznivě, tvoří především důchodci, nezaměstnaní, nekvalifikovaní dělníci, stoupenci KSČM, rozhodnutí nevoliči bez preferované strany a lidé, kteří sami sebe politicky radí k levici.

Všichni respondenti [ti, co uvedli, že půjdou volit] očekávali od voleb především celkové zlepšení fungování státu (21%) [(25%)]; pak dále orientaci na dlouhodobé řešení problémů země (15%) [(19%)]; sociální jistoty pro sebe a rodinu (16%) [(17%)], vyšší životní úroveň pro lidi jako jsem já (15) [(14%)], obnovení hospodářského růstu (12%) [(10%)]; nové tváře v politice, oživení zájmu o politiku (8%) [(7%)], od voleb si neslibují nic (16%) [(4%)]; něco jiného (1%) [(1%)].

Respondenti toho chtěli dosáhnout tím, že se při volbě se budou rozhodovat podle poctivosti a morálky kandidátů (86%), snahy o oživení a změnu politiky (77%), konkrétních navrhovaných řešení z programů stran (75%), hledání nejmenšího zla (62%), vystupování politiků v médiích (62%), pravicového či levicového zaměření stran (59%), zvyku volit jednu stranu (36%), předvolební kampaně (31%), názorů lidí ve svém okolí (29%).

Nejvíce měla trápit lidi hrozba nezaměstnanosti (34%), politici (19%), korupce (15%), vztahy mezi lidmi (7%), nízká životní úroveň (7%), ekonomická situace státu (3%), inflace (2%), rozkrádání republiky, tunelování (2%), sociální systém (2%), bydlení a jeho dostupnost (1%), zdravotní péče a její dostupnost, kriminalita, soužití s etnickými menšinami, byrokracie, ztráta morálních hodnot, špatná vymahatelnost práva, daně a jejich výběr (vždy po jednom procentu).

Čím více jsou nějaký fakt či událost vzdáleny bezprostřední realitě, v níž jednotlivci žijí, tím více jsou tyto jednotlivci závislí v jeho interpretaci na massmediích.

7 Politické strany a vůdcové

Podle STEM nejpříznivěji na její respondenty působili lídři politických stran Tomio Okamura (Úsvit), Andrej Babiš (ANO), Bohuslav Sobotka (ČSSD), Karel Schwarzenberg (TOP 09), Ondřej Liška (SZ), Miroslava Němcová (ODS), Vojtěch Filip (KSČM) a Pavel Bělobrádek (KDU-ČSL). Nelze jednoznačně tvrdit, že to byla osobnost lídra, která rozhodla o výsledku, který strana dosáhla. Byl to právě a jenom volič, který rozhodl volby.

V porovnání se situací v r. 2012 byli v předvolebním období v září 2013 občané relativně méně často přesvědčeni o tom, že jsou všechny politické strany ve skutečnosti stejné (-7 procentních bodů), že žádná z existujících politických stran nereprezentuje zájmy a názory občanů jako jsou oni (-6 procentních bodů), že politické strany jsou zkorumpované (-4 procentní body) a že politické strany poskytují lidem možnost zúčastnit se politické činnosti (-4 procentní body). Častěji než v minulém roce respondenti věřili, že politické strany rozdělují veřejnost (+5 procentních bodů) a že jsou potřebné, protože umožňují hájit zájmy různých skupin a sociálních tříd (+5 procentních bodů). Podobně narostl podíl lidí, kteří se domnívají, že politické strany se zajímají především o výhody a zájmy svých členů (+3 procentní body) a že vstupem do politiky lze něco změnit či ovlivnit (+3 procentní body).

V názorech na úlohu politických stran ve společnosti překvapivě neexistují výrazné rozdíly mezi jednotlivými skupinami obyvatel - mezi muži a ženami, lidmi různého vzdělání a věku, s různou životní úrovní svých domácností, ale třeba i sympatizanty politické pravice a levice. Politické strany jako podmínku demokracie častěji chápou lidé s dobrou životní úrovní, s vysokoškolským vzděláním a sympatizanti pravice. Výrok, že politické strany jsou zkorumpované, se častěji setkal se souhlasem u respondentů se špatnou životní úrovní. Naopak lidé s dobrou životní úrovní častěji nesouhlasili s tím, že politické strany jsou ve skutečnosti všechny stejné. Voliči levice častěji vyjadřovali nesouhlas s výrokem, že žádná z existujících politických stran nereprezentuje zájmy a názory občanů, jako jsou oni sami. Naopak lidé, kteří se řadí na pravý konec politického spektra, a také respondenti s dobrou životní úrovní, častěji věřili, že vstupem do politické strany lze něco změnit či ovlivnit.

Zaostřené reflektory počínající volební kampaně paradoxně vrhly ostřejší světlo na samotné politické strany a jejich počínání, což vedlo k poněkud kritičtějšímu vnímání hráčů na nyní osvětlené politické aréně. V tomto světle ČSSD vypadala ještě docela obstojně.

8 Vnímání ČSSD

Ze sledovaných stran ve většině zkoumaných oblastí vyznělo relativně nejlépe hodnocení ČSSD. Jedinou výjimku v tomto ohledu tvoří oblast podpory rozvoje podnikatelské sféry, kde jsou strany vnímány jako pravicové, tedy ODS, TOP 09 a ANO 2011, častěji pozitivně spojovány s touto charakteristikou než ČSSD. U některých oblastí se z hlediska buď podílu kladných odpovědí, nebo alespoň z hlediska rozdílu mezi podíly „ano“ a „ne“ jiné strany ČSSD vyrovnaly, případně alespoň výrazně přiblížily. To platilo o výroku, že strana má výrazné politické osobnosti, kde prakticky shodného výsledku dosáhla TOP 09, nebo o tom, že se strana dokáže dobře starat o veřejné finance, kde rozdíl mezi kladnými a zápornými vyjádřeními v případě ANO 2011 byl srovnatelný s rozdílem zaznamenaným u ČSSD, ovšem při výrazně nižších podílech kladného i záporného vyjádření a při vysokém podílu odpovědí „nevím“, kterou zde zvolila polovina dotázaných. U výroku týkajícího se zaměření programu na sociálně slabé se k jinak suverénní pozici ČSSD blížila KSČM.

ČSSD byla jedinou stranou, u které podíl souhlasu s jednotlivými zkoumanými charakteristikami vždy převažoval nad nesouhlasem s výjimkou položky „dokáže se dobře starat o veřejné finance“, kde ovšem negativní odpovědi jasně převládaly u všech zkoumaných stran. Souhlas nad nesouhlasem vesměs převažoval, nebo byl s ním v rovnováze, i v případě ANO 2011, když kromě již zmiňované schopnosti starat se dobře o veřejné finance negativní odpovědi zde výrazně převládaly

už jen u výroku, že strana zaměřuje svůj program na sociálně slabé. V tomto ohledu zřejmě zapůsobil i určitý efekt nového politického subjektu, u kterého, pokud nebyl s určitou charakteristikou výslovně spojován, respondenti spíše volili nerozhodnou odpověď než výslovné odmítnutí předloženého výroku. Díky tomu z hlediska rozdílu mezi odpověďmi „ano“ a „ne“ se hnutí ANO 2011 ocitlo poměrně výrazně i před ODS a TOP 09 v případě podpory rozvoje podnikatelské sféry, ačkoli podíl samotných odpovědí „ano“ byl v jeho případě o něco nižší. Něco podobného můžeme vidět i v případě hodnocení SPOZ, u které se s výjimkou již zmiňované, u všech zařazených stran převážně skepticky viděné položky týkající se veřejných financí, žádná další položka nepohybovala hluboko v záporu, pokud jde o rozdíl mezi podíly odpovědí „ano“ a „ne“. Jen mírně pod nulou se SPOZ v tomto ohledu ocitla u otázky, zda má ekonomický program umožňující ekonomický růst, a v případě podpory rozvoje podnikatelské sféry. Na rozdíl od ANO 2011, které bylo silně spojováno právě s podporou podnikatelské sféry, SPOZ v žádné z položek výrazně nevynikla, a příliš nebodovala ani u položek jako je typicky levicové zaměření programu na sociálně slabé či umožňování rozvoje střední třídy, kde dominovala programově blízká ČSSD.

9 Vnímání KSČM

Postoje ke KSČM jsou zřetelně vyhraněné u položky zaměření programu na sociálně slabé (pozitivně) a podpory rozvoje podnikatelské sféry (negativně), v menší míře i v případě toho, že je zárukou demokratických poměrů (opět negativně). V ostatních položkách se hodnocení KSČM pohybuje z pohledu rozdílu mezi podíly odpovědí „ano“ a „ne“ v mírném záporu nebo okolo nuly, ovšem vesměs při poměrně vysokých podílech kladných odpovědí, které se pohybovaly od jedné čtvrtiny do více než dvou pětín, nepočítáme-li nejsilnější položku v podání KSČM, jíž je zaměření programu na sociálně slabé, kde podíl souhlasu dosahoval úrovně dvou třetin. ODS a TOP 09 jsou převážně vnímány jako strany, které nejenže nejsou svým programem zaměřeny na sociálně slabé, což vzhledem k jejich pravicové orientaci není žádné překvapení, ale podle mínění většiny nemají ani program umožňující ekonomický růst či rozvoj střední třídy, nejsou zárukou právního řádu a bezpečnosti občanů, nedokážou se dobře starat o veřejné finance a hlavně v případě ODS nejsou ani zárukou demokratických poměrů. V pozitivním smyslu jsou v rámci zkoumaných charakteristik výrazně spojeny pouze s podporou rozvoje podnikatelské sféry a v případě TOP 09 ještě i nabídkou výrazných politických osobností.

10 Vnímání KDU-ČSL

KDU-ČSL jako středová či středopravicová strana je pak výrazně častěji než její pravicoví konkurenti TOP 09, případně ODS či ANO 2011 spojována se zaměřením programu na sociálně slabé, s rozvojem střední vrstvy a rovněž se zárukou právního řádu a bezpečnosti občanů, jakož i demokratických poměrů (to poslední zejména v porovnání s ODS). Podobně špatně jako ODS a TOP 09 je na tom KDU-ČSL z hlediska ekonomického programu umožňujícího ekonomický růst a jen o něco méně špatně v poměru k nim si stojí z hlediska schopnosti starat se dobře o veřejné finance. Hůře pak pro KDU-ČSL vyznívá hájení zájmu ČR v zahraničí, podpora rozvoje podnikatelské sféry a především nabídka výrazných politických osobností. V případě ČSSD můžeme vidět od roku 2010 výrazné zvýšení podílu souhlasu u všech položek s výjimkou zaměření programu na sociálně slabé, kde je ovšem podíl souhlasu stabilně vysoký, a také nabídky výrazných politických osobností, kde se podíl souhlasu po určitém poklesu zaznamenaném v roce 2011 vrátil na úroveň z roku 2010. Zřetelné zvýšení podílu souhlasu v porovnání s rokem 2010 výzkum zaznamenal u všech položek s výjimkou stabilně vyzdvihovaného zaměření programu na sociálně chudé i v případě KSČM.

KDU-ČSL si pak mírně polepšila z hlediska úrovně souhlasu v tom, že je zárukou právního řádu a bezpečnosti občanů, že umožňuje rozvoj střední vrstvy a že je zárukou demokratických poměrů. Kromě toho ke zvýšení souhlasu na hranici konfidenčního intervalu vyznačujícího oblast statistické

chyby v případě KDU-ČSL došlo i u položek podpory podnikatelské sféry a ekonomického programu umožňujícího hospodářský růst. V případě ODS a v menší míře i TOP 09 se souhlas u všech položek s výjimkou stabilně nízkého zaměření programu na sociálně slabé naopak od roku 2010 výrazně snížil.

11 Volební potenciál politických stran jako prostor pro možné přelivy voličů

Analýza ukázala celkem pochopitelně výrazné diference zejména z hlediska stranických preferencí. Kromě toho, že s jednotlivými charakteristikami ve zvýšené míře vyjadřovali souhlas příznivci příslušné strany, šetření, souhlas s jednotlivými charakteristikami v případě ČSSD častěji vyslovovali rovněž voliči KSČM, zatímco nesouhlas většinou ve zvýšené míře vyjadřovali příznivci ODS a TOP 09. Podobně také u KSČM se relativně častější souhlas objevoval mezi stoupenci ČSSD, zatímco lidé preferující ODS či TOP 09 častěji nesouhlasili. Víceméně tytéž diference se objevily i při posuzování jednotlivých položek v souvislosti s SPOZ, kde souhlas vyjadřovali častěji voliči ČSSD a KSČM, zatímco nesouhlas ve zvýšené míře vyjadřovali přívrženci ODS a TOP 09.

U KDU-ČSL byly postoje méně diferencované a jejich diferenciaci měla poněkud selektivní ráz, když příznivci ČSSD častěji souhlasili s tím, že KDU-ČSL umožňuje rozvoj střední třídě a podporuje rozvoj podnikatelské sféry, zatímco stoupenci TOP 09 ve zvýšené míře souhlasili s tím, že KDU-ČSL se programově zaměřuje na sociálně slabé a že je zárukou právního řádu a bezpečnosti občanů. V případě ODS a TOP 09 je pak situace v podstatě zrcadlově obrácená v porovnání s hodnocením ČSSD nebo KSČM, když vyšší podíly souhlasu se objevovaly mezi stoupenci ODS a TOP 09, zatímco nesouhlas u většiny položek častěji vyslovovali lidé preferující KSČM nebo ČSSD. Názory na ANO 2011 se mezi stoupenci jiných stran diferencovaly jen málo, byť u podpory střední vrstvy byl zaznamenán relativně vyšší podíl souhlasu mezi voliči TOP 09 a za záruku právního řádu a bezpečnosti občanů poněkud častěji ANO 2011 považují příznivci ODS. U všech stran a u většiny položek relativně skeptičtější postoje vyjadřovali rozhodnutí nevoliči.

12 Levice a pravice

Dle výše uvedeného výzkumu veřejného mínění lze KDU-ČSL tak dát nějak doprostřed, vlevo od ní budou stát z parlamentních stran ANO, ČSSD, Úsvit a KSČM, napravo pak ODS a TOP 09.

Udělám si takový experiment, stojím ve středu nějaké vertikální přímky, která bude vyjadřovat míru mé touhy buď se do společnosti začlenit, nebo se naopak od ní emancipovat. Budu-li šplhat po této přímce nahoru, půjde čím dál tím více o moji sociální roli, o uznání toho, že se cítím být pouhým atomem v kolektivu, kdežto budu-li sestupovat níže a níže, tak se budu stávat stále více a více jedincem spoléhajícím se toliko na své vlastní síly. Pravici můžeme definovat jako pravici jen tehdy, pokud obhajuje stát, který hájí vlastnická práva. Levici můžeme definovat jako levici, pokud hájí sociální práva jednotlivců, tedy snaží se o jejich co nejsnadnější uplatnění ve společnosti. Nikdo nesmí být vyloučen.

Označím-li si na této přímce tři body jako tři jednotlivce, tak ty jednotlivé úsečky budou označovat vztahy jednotlivců navzájem. Uprostřed budu já jako moje maličkost, která volí mezi popěvkem „Již vzhůru psanci této země, již vzhůru všichni, jež hlad zhnět“ a mezi výkřiky „Německo, probud' se“ či „Nic než národ“. Nalevo budu mít vztahy víceméně sociální (tržní, redistribuční, třídní), tedy z hlediska bohatství a jeho nabývání, napravo pak vztahy příbuzenské, pokrevní.

Může mi být jedno, kam se na té přímce posune to rozhraní. Ale protože voličů je určitý počet, tak musím tuto přímku považovat za úsečku: střed na úsečce (volič-medián, koho asi volí) musí být vždy uprostřed. Polovina voličů bude vždy levicová a polovina pravicová. Pokud třeba za jedinou pravicovou stranu budu považovat Svobodné, tak kyvadlo zprava doleva se bude nacházet hodně vlevo. A že pravicově myslí tak zhruba 5% voličů, ochotných jít k volbám. A že téměř všechny

politické strany budou vykazovat alespoň některý ze znaků levice, tak jak byly definovány třeba Rogerem Scrutonem [1989, s. 60]: - nepřátelství k soukromému vlastnictví, - nepřátelství vůči třídám,- nepřátelství vůči establishmentu, - touha po společnosti bez výsad, - víra ve vládu na základě souhlasu,- víra v přirozená práva,- víra v pokrok, - egalitářské sklony,- antinacionalistické tendence, - víra v sociálně odpovědný stát,- kontrola státu nad výchovou a vzděláním a důležitými zdroji bohatství.

13 Závěrečný finiš

Z těchto pozic po sobě v předvolební kampani začaly pálit po sobě navzájem všechny politické strany. Vzplála poslední mediální bitva o voliče, kterou výrazně předznamenal zářijový průzkum CVVM. Voliči si uvědomili, co mohou a mají chtít, respektive nechťtí.

2. 9. 2013 napsal Andrej Babiš osobní dopis voličům, který začínal tak hezky: Možná, už jste o mně slyšeli. Jeho čtenáři se dozvěděli, že pan Babiš chce sloužit deseti miliónům akcionářů České republiky. Hlavně, že o tomto vlastníku největší tuzemské soukromé firmy slyšelo 1029 dotázaných (980 respondentů s volebním právem) a 245 tazatelů CVVM, kteří v týdnu od 9. do 16. září 2013 vystřelili formou odpovědi na otevřenou otázku hnutí ANO na druhé místo ve volebních preferencích.

Dopis už ale nestihl eliminovat dopady tzv. první vlny kontinuálního výzkumu veřejného mínění agenturou TNS AISA (období sběru dat (2.9. – 5.9.2013) publikovaného 9. 9. 2013, v němž se ANO (7%) muselo spokojit s pátým místem hned před Úsvitem (5,5%), SPOZ (5,5%) a SZ (5%), KDU-ČSL (4,5%) DSSS (2%), Ostatní (4%), před ním se tyčily hradby, vystavěné voliči ODS (9,5%), TOP 09 (13%), KSČM (15,5%) a ČSSD (28%). Podle tohoto výzkumu se voleb hodlalo účastnit 75% voličů, ale o volbě konkrétní strany bylo přesvědčeno 37% voličů. Oproti volbám v r. 2010 uteklo k ANO 5% voličů ČSSD, 1% voličů KSČM, 10% voličů ODS, 7% TOP 09 a 22% VV.

SANEP kontroval výzkumem volebních preferencí ve dnech 5.9-11.9, v němž hlásil veřejnosti, že při 56,2% volební účasti 9,9% by získali malé strany dohromady, 3,3% Suverenita SBB, 3,7%, Úsvit, KDU-ČSL 5,2% (12 mandátů), ANO 6,1% (15 mandátů), SPOZ 6,9% (17 mandátů), ODS 8,7% (21 mandátů), TOP 09 13,6% (33 mandátů), KSČM 16,2% (39 mandátů) a ČSSD 26,2% (63 mandátů).

Dopad tohoto výzkumu na rozhodování voličů byl ihned neutralizován jednorázovým výzkumem Médea Research ze dne 11.9.2013 na objednávku TV Barandov, který přiřkl ČSSD 27,4% podíl na volebním výsledku, KSČM 15,7%, ANO 11,1%, TOP 09 10,2%, ODS 9,9%, Úsvitu 9,1%, KDU-ČSL 4,7%, SPOZ 4,1% a SZ 3,2%. Za necelý měsíc (8. 10. 2013) tatáž agentura publikovala volební prognózu, podle níž měla ČSSD získat 22,2% hlasů, ANO 2011 16,9%, KSČM 11,8%, TOP 09 9,6%, Úsvit přímé demokracie 8,2%, KDU-ČSL 6,2%, ODS 5,5% a SPOZ 3,7%. Médea Research se už tedy poměrně slušně strefila do volebního výsledku, čím úspěšně zpochybnila tezi o přelétavém voliči, který do poslední chvíle neví, komu dát svůj hlas.

Osobní dopis Andreje Babiše zapůsobil, takže druhá vlna kontinuálního výzkumu veřejného mínění TNS AISA (období sběru dat 18.9.- 14.9. 2013) vynesla hnutí ANO 2011 na bronzovou pozici (11%), kdy necelá tisícovka členů této strany přilákala pozornost půlmilionů voličů. Při předpokládané třičtvrtinové účasti voličů a jedné třetině voličů jistých si svou volbou konkrétní politické strany výsledky počínajícího spurtu se rýsovaly následovně: ČSSD 29%; KSČM 14,5%; TOP 09 10,5%; ODS 9,0%; KDU-ČSL 5,5%, Úsvit 5,0%, SPOZ 4,0%, SZ 3,5%, Ostatní 8,0%. Výzkum ukázal, že nejspokojenější se svým životem jsou voliči ODS a TOP 09. Pak s odstupem následuje SZ, KDU-ČSL, ÚSVIT a s nejnižší spokojeností jsou voliči ČSSD, SPOZ a KSČM. V tom případě je otázkou, proč za 16 dnů ztratila TOP 09 2,5%.

SANEP zkoumal náladu voličů hned v následujícím týdnu od 16. do 23. 9. 2013, kdy ve výzkumu volebních preferencí zjistil při 53,8% volební účasti, že 8,9% získali malé strany dohromady, 3,9% Úsvit, 4,9% Hlavu vzhůru, KDU-ČSL 5,8% (14 mandátů), ANO 6,7% (16 mandátů), SPOZ 7% (17

mandátů), ODS 8,1% (19 mandátů), TOP 09 12,1% (29 mandátů), KSČM 18,2% (44 mandátů) a ČSSD 25,3% (61 mandátů). Metoda, používající volební preference, favorizovala strany s pevným voličským jádrem.

14 Jak dosáhnout úspěchu ve volbách

Bezprostředně po zveřejnění výsledků zářijového průzkumu CVVM 25. 9. 2013, který si dovolil vykouzlit 14% hlasů pro ANO 2011, Česká televize začala z jednotlivých krajů vysílat předvolební diskuse podle modelu, který se osvědčil již u krajských voleb v roce 2012, a to ve vzestupném pořadí podle počtu voličů v daném kraji. Předvolební seriál započal ve středu 25. 9., kdy se vysílala diskuse lídrů z Karlovarského kraje.

Další kraje: 26. 9. čtvrtek Liberecký, Praha; 30. 9. pondělí Pardubický, Praha; 1.10. úterý Vysočina, Praha; 2. 10. středa Královéhradecký, Praha; 3. 10. čtvrtek Plzeňský, Praha; 7. 10. pondělí Zlínský, Brno; 8. 10. úterý Olomoucký, Brno; 9. 10. středa Jihočeský, Praha; 10. 10. čtvrtek Ústecký, Praha; 14. 10. pondělí Praha, Praha; 15. 10. úterý Jihomoravský, Brno; 16. 10. středa Moravskoslezský, Ostrava; 17. 10. čtvrtek, Středočeský, Praha. Vždy osm hostů do těchto diskuzí bylo zváno na základě volebního potenciálu, zjištěného podle níže uvedených průzkumů veřejného mínění. Daný klíč byl zvolen po poradě s odborníky. V naší demokracii je naprosto zmatený volič králem pouze v den voleb. A proč ne takhle, první čtyři podle volebních preferencí, další čtyři vybrat losem. Ať se ta naše mediální demokracie dostane alespoň na úroveň antického Řecka.

Pro jednotlivé kraje byly vždy zpracovány k datu vysílání průzkumy veřejného mínění, které na objednávku České televize připravily agentury MEDIAN a STEM/MARK. Otázka zní, proč byly vybrány právě tyto agentury, které v prosinci 2102 se velmi často hrubě netrefily do výsledků prvního kola prezidentských voleb. Obě agentury shodně nadhodnotily preference Jana Fischera, stejně tak Přemysla Sobotky a Jany Bobošíkové, podcenily šance Vladimíra Franze. STEM hluboce podcenila šance Miloše Zemana a MEDIAN zase možnosti Jiřího Dienstbiera. Obě agentury nejlépe odhadly výsledky Táni Fischerové. Jinak řečeno, obě tolik Českou televizí oblíbené agentury se stejným způsobem mýlily v politice; zadavatel tedy nutně musel předpokládat, že budou jejich metody práce vychylovat výsledky průzkumu ještě zaostřeněji ve stejném směru, odchylky se budou násobit.

Výzkum byl založen na kvótním výběru podle pohlaví, věku, vzdělání, okresu a velikosti místa bydliště, kombinoval osobní dotazování s telefonickým dotazováním v poměru 1:1. Současně si ČT zadala celostátní průzkumy veřejného mínění u TNS AISA, které měly za cíl zjistit nikoliv volební potenciál, ale paradoxně toliko volební model. Přitom podle agentur MEDIAN a STEM MARK do ukazatele volebního potenciálu vstupuje více respondentů než v klasickém volebním modelu (i váhající a nejistí voliči), potenciál je tak zatížen menší statistickou chybou než volební model. Avšak dle doznání samotných agentur jejich odhad volebního potenciálu byl zatížen odchylkou +/- 1,3 % u malých stran až +/- 3,5 % u velkých stran. Podle TNS AISA statistická chyba jejich volebních modelů se pohybuje u jednotlivých stran v rozmezí $\pm 1,0$ % až $\pm 3,1$ %. Někdo si zde dělal reklamu, minimálně v podobě prezentace této statistické chyby.

TNS AISA sbírala data metodou telefonických rozhovorů se záznamem do počítače (CATI). Dotazování probíhalo z CATI centra agentury TNS AISA v Praze. Respondenti museli nahlásit pohlaví, věk, kraj, velikost místa bydliště a vzdělání. Jak si TNS AISA, MEDIAN a STEM MARK ověřovaly, že respondenti mluví pravdu a nic než pravdu, toto tajemství čtenářům svých zpráv nesdělily. Žádná z agentur rovněž nesdělila počet odmítnutých telefonátů.

Kromě těchto agentur vstoupila do předvolebního kolbiště zápasu o matení voličů ještě agentura SANEP, pracující s respondenty kapánek odpovědněji, tedy předem zjištěnými daty o sociálně prostorovém ukotvení svých respondentů, což se projevilo v její schopnosti předpovědět výsledky prvního kola prezidentských voleb v lednu 2013. Nejpřesněji odhadla výsledky Jana Fischera,

Miloše Zemana, Jiřího Dienstbiera, ale i Karla Schwarzenberga a Zuzany Roithové. PPM Factum, která prováděla výzkum ve stejném měsíci se specializovala na kandidáty s nižším podílem získaných hlasů, protože nejvíce ze všech čtyř agentur nadhodnotila výsledky Přemysla Sobotky, Vladimíra Franze, Jany Bobošíkové a Táni Fisherové. Hnutí ANO 2011 dobře vědělo, u koho si zadává výzkum své váhy před předčasnými volbami v 2013 do Sněmovny ČR.

SANEP přitom byla tou agenturou, která snad jako první ANO 2011 vykopala z propadliště zapomnění, když v červnovém výzkumu veřejného mínění 2013 přiřklo tomuto hnutí 2,1% volebních preferencí před SPOZ, VV a Lidem, ale za Suverenitou, Českou pirátskou stranou a Dělnickou stranou sociální spravedlnosti. Tento výzkum odstartoval pohyb ANO 2011 na žebříčku preferencí směrem vzhůru, takže už v srpnu se ocitlo s 2,6% před Českou pirátskou stranou, LEV 21, VV a Lidem, ale za Suverenitou, SZ a ÚSVITEM. Počátkem září 2013 její respondenti poslali ANO 2011 poprvé nad 5% hlasů, za ním se ocitly takové těžké váhy, jakými byly KDU-ČSL, Úsvit a Suverenita SBB. Na cestě vzhůru zbývalo už hnutí ANO 2011 rozstřílet pozice KSČM, TOP 09, ODS a SPOZ. Podle tohoto výzkumu mělo ANO 2011 získat 15 mandátů při 56,2% účasti voličů.

Současně se agentura SANEP velmi odpovědně připravila na tzv. předvolební debaty v jednotlivých krajích, když zveřejnila výsledky svého zářijového průzkumu v pěti nejlidnatějších regionech České republiky.

Volební účast	Ústecký (51,9%)	Praha (54,3%)	Jihomoravský (55,1%)	Moravskoslezský (51,3%)	Středočeský (53,8%)
ČSSD	19,3 (21,29)	18,3 (14,09)	28,5 (22,94)	33,6 (26,38)	26,8 (18,43)
ANO	3,3 (20,77)	7,8 (16,4)	1,4 (17,34)	2,1 (18,07)	6,1 (20,07)
KSČM	21,8 (20,33)	9,7 (8,52)	14,3 (14,36)	15,8 (17,53)	13,1 (14,41)
TOP 09	8,5 (8,5)	19,7 (23,03)	9,3 (9,79)	5,9 (5,16)	14,3 (14,64)
ODS	8,2 (6,24)	14,2 (11,99)	9,4 (7,1)	7,4 (5,45)	12,1 (8,85)
ÚSVIT	2,9 (7,64)	2,8	5 (6,49)	5,2 (7,78)	2,9 (6,32)
KDU-ČSL	5,4	2,5 (5,46)	12,3 (10,26)	5,6 (7,24)	4,2

Pozn. Uspořádání tabulky je upraveno dle volebních výsledků, volební preference SPOZ se pohybují ve všech uvedených regionech mezi pěti až sedmi procenty. V závorce uveden volební výsledek (v Praze např. bodovala ještě SZ).

Na první pohled porovnání zářijových preferencí SANEP a výsledků říjnových voleb po Sněmovny Parlamentu ČR ukazuje na největší blamáž v dějinách výzkumu veřejného mínění., zvláště zachycení nástupu nových politických subjektů, ale naopak už zavedené strany (KSČM, TOP 09) se mohly o tuto prognózu opřít jako ježibaba o perníkovou chaloupku, SANEP však přecenila možnosti ČSSD a ODS uspět ve volebním klání. Ztracené hlasy doputovaly především na konto ANO. Lze dokonce říci, že čím lidnatější region, tím tato diskrepance byla výraznější. A počet obyvatel byl kritériem, které rozhodovalo o pořadí, v němž vstoupil daný region do předvolebního krajského speciálu

Den po zveřejnění výzkumu CVVM se začaly přenosy z jednotlivých krajů. Výzkumy agentur MEDIAN a STEMMARK (dále MEDMARK) propasírovaly do televizního studia v prvním Karlovarském kraji (25. 9.) zástupce těchto politických subjektů ČSSD, KSČM, ANO, TOP 09; ODS, ÚSVIT, SPOZ, SZ.

Kdyby se tento výběr měl dít pod taktovkou SANEP, tak by se měnilo nejen pořadí, ale také složení zástupců těchto stran: ČSSD, KSČM, TOP 09, ODS, ANO, ÚSVIT, SPOZ, KDU-ČSL. Rozdílné složení politických stran, získávajících právo účastnit se televizní diskuze v jednotlivých krajích viditelně zvýrazňuje rozdílné výsledky použití rozdílných metod zjišťování voličské přízně. Umožňuje také zjistit, že měření voličské přízně rozdílnou metodou preferovalo, nebo diskriminovalo v jednotlivých krajích tytéž politické strany. Respondentům SANEP např. často zamlouvala SPOZ.

V Libereckém kraji 26. 9. výše uvedené agentury změřily jednotlivým stranám jejich volební potenciál takto:

- MEDMARK: ČSSD, ANO, TOP 09, ODS, KSČM, ÚSVIT, SZ a KDU-ČSL.

- SANEP: ČSSD, KSČM, ODS, TOP 09, Změna, ANO, ÚSVIT, KDU-ČSL.
- V Pardubickém kraji 30.9 vražedný konkurenční boj mezi agenturami dopadl takto:
- MEDMARK: ČSSD, TOP 09, ANO, KSČM, ODS, KDU-ČSL, ÚSVIT, SZ.
- SANEP: ČSSD, KSČM, ODS, TOP 09, ANO, KDU-ČSL, SPOZ, SZ.
- Kraj Vysočina 1.10.:
- MEDMARK: ČSSD, TOP 09, ANO, ODS, KSČM, KDU-ČSL, ÚSVIT, SZ
- SANEP: ČSSD, KSČM, ODS, TOP 09, ANO, KDU-ČSL, SPOZ, ÚSVIT.
- Královéhradecký kraj 2.10:
- MEDMARK: ČSSD, KSČM, TOP 09, ANO, KDU-ČSL, ODS, ÚSVIT, SZ
- SANEP: ČSSD, KSČM, ODS, KDU-ČSL, ANO, SPOZ, TOP 09, ÚSVIT.
- Plzeňský kraj 3.10:
- MEDMARK: ČSSD, ANO, KSČM, KDU-ČSL, TOP 09, ODS, ÚSVIT, SZ
- SANEP: ČSSD, KSČM, KDU-ČSL, TOP 09, SPOZ, ODS, ANO, ÚSVIT.

TNS AISA pro svou třetí vlnu získala od respondentů data v týdnu od 23. 9. do 2.10. K jejím respondentům zcela jistě během dotazování dorazily informace o výsledcích prvních dvou průzkumech z ČT volební show z jednotlivých krajů. Na druhém místě se objevilo hnutí ANO se 13% (+2%), které přeskočilo KSČM. ČSSD si držela stále svých 29%. KSČM klesla ze 14,5% na 11%. TOP 09 si pohoršila o procento na 9,5% (-1%); ODS by volilo stále ještě 8,5% (-0,5%) voličů. KDU-ČSL se zlepšilo o procento na 6,5%. SPOZ s 5,0% (+1) si vystřídalo místo s ÚSVITEM se 4,5% (- 0,5%), SZ opět se musela spokojit s 3,5% Ostatní 9,5%. Za necelý měsíc od první vlny hnutí ANO získalo hlasy 8% voličů, rozhodnutých jít k volbám. A opticky to vypadalo tak, že k němu přecházely mezi druhou a třetí vlnou především hlasy KSČM.

Pokud lze předpokládat jakýkoliv marginální význam struktury účastníků televizních diskuzí na rozhodování voličů, tak je zřejmé, že pokud by byla získáváním podkladů pro zařazení těch či oněch politických stran pověřena agentura SANEP, vypadala by volební mapa poněkud jinak. Pokud tedy v Karlovarském a Libereckém kraji potvrdilo hnutí ANO svou váhu právě ve výzkumech, tak tyto výzkumy ovlivnily pak rozhodování voličů, respektive odpovědi v celé republice. Tato zpětná vazba pak vedla k modifikaci rozhodování voličů v dalších krajích mezi třetí a čtvrtou vlnou průzkumu veřejného mínění TNS AISA a k posílení výše uvedeného efektu ve volbách, takže i v těch prvních pěti krajích bodovalo hnutí ANO přímo ve volbách nad očekávání dobře. Dokonce lze říci, že si agentury slaďovaly postupně noty.

15 Volební výsledek a volební potenciál stran, které si rozdělily křesla ve Sněmovně ve volbách 2013

Kraj	Karlovarský	Liberecký	Pardubický	Vysočina	Královéhradecký	Plzeňský
ČSSD	21,3 (31;28)	16,9 (29;26)	20,5 (30;26)	23,01 (31;31)	18,6 (30;21)	21,7 (32;27)
ANO	21,3 (17;10)	21,6 (20;12)	19,8 (18;12)	15,9 (17;12)	20,3 (21;12)	18,5 (20;10)
KSČM	16,7 (23;26)	14,4 (16;22)	14,6 (17;22)	16,9 (21;22)	14,1 (15;23)	15,8 (19;22)
TOP 09	10,1 (17;13)	15,2 (19;13)	10,8 (20;13)	9,1 (18;11)	12,9 (23;12)	11,3 (19;15)
ODS	8,2 (17;13)	7 (18;14)	7,1 (17;14)	6,8 (6; 13)	7,27 (15;14)	10,6 (16;19)
ÚSVIT	8,33 (11;8)	7,9 (12;7)	6,9 (10;7)	6,8 (11;6)	8,1 (11;5)	5,6 (10;8)
KDU-ČSL	3,4 (7,6)	(8;9)	7,7 (11;9)	10,5 (17;13)	6,79 (12; 13)	4,9 (9;7)

Údaje v tabulce ukazují na to, že: 1) Konečné výsledky voleb (až na KDU-ČSL) výrazně ovlivnily televizní primárky ve dvou nejmenších krajích, a to ve prospěch stojících na právo od středu. Vedly pouze k převedení hlasů pravicově orientovaných voličů na nové strany; 2) Metody měření volebního potenciálu, použité agenturami MEDIAN a STENMARK (první číslo v závorce) optimističtěji hodnotí šance neparlamentních stran než metody agentury SANEP (druhé číslo v závorce), ale až na hnutí

ANO se realističtěji shodují s (celostátním) výsledkem voleb; 3) Rozdělení hlasů ve volbách v Plzeňském kraji už přesně kopíruje celostátní volební zisky

Po pětidenní odmlce po zveřejnění třetí vlny předvolebního průzkumu TNS AISA pokračovaly v dalších krajích přestřelky mezi agenturami:

Zlínský kraj 7.10.:

- MEDMARK: ČSSD, ANO, KSČM, KDU-ČSL, TOP 09, ODS, ÚSVIT, SZ
- SANEP: ČSSD, KSČM, KDU-ČSL, TOP 09, SPOZ, ODS, ANO, ÚSVIT.
- Olomoucký kraj 8.10:
- MEDMARK: ČSSD, KSČM, ANO, TOP 09, KDU-ČSL, ODS, ÚSVIT, SPOZ
- SANEP: ČSSD, KSČM, ODS, ANO, TOP 09, KDU-ČSL, ÚSVIT, SPOZ
- Jihočeský kraj 9.10:
- MEDMARK: ČSSD, ANO, KSČM, TOP 09, ODS, ÚSVIT, KDU-ČSL, SZ
- SANEP: ČSSD, KSČM, ODS, ANO, TOP 09, HLAVU VZHŮRU, KDU-ČSL, ÚSVIT
- Ústecký kraj 10.10:
- MEDMARK: ČSSD, KSČM, ANO, TOP 09, ÚSVIT, ODS, SPOZ, SZ
- SANEP: ČSSD, KSČM, ANO, ODS, TOP 09, SPOZ, KDU-ČSL, HLAVU VZHŮRU

13. 10. vypálila na voliče svou salvu opět TNS AISA, která pro svou čtvrtou vlnu sbírala data ve dnech 30.9.-9.10. Zvláštní je, že se sběr dat pro čtvrtou vlnu kryje zčásti se sběrem dat pro třetí vlnu (23. 9. do 2.10.).

Získaná data byla ovlivněna nutně průzkumy agentur MEDIAN a STEM MARK a televizními debatami s lídry Pardubického kraje, Vysočina, Královéhradeckého, Plzeňského, Zlínského, Olomouckého a Jihočeského, pokud nepřipustíme, že respondenti byli hluchoněmí, slepí a negramotní. Průzkumy vedly k těmto zjištěním: ČSSD (28,5%), ANO (12,5%), KSČM (12,5%), TOP 09 (11%), ODS (6,5%), KDU-ČSL (6%), ÚSVIT (5%), SPOZ (4,5%), SZ (3,5%), Piráti (2%), Ostatní (8%). Průzkum v podstatě konstatoval zvýšení popularity KSČM (+1,5%), TOP 09 (+1,5%) a zhoršení pozic ODS (-2%), ČSSD (-0,5%), ANO (-0,5%), ÚSVIT (-0,5%), KDU-ČSL (-0,5%), SPOZ (-0,5%), ale hlavně a především snížení počtu nerozhodnutých voličů, respektive respondentů (-1,5%).

Bezprostředně po skončení televizních debat SANEP si kontrolovala výsledky svých průzkumů formou zpětnovazebního dotazu Zaujali Vás hlavní téma a hosté, lídři stranických kandidátek kraje ve volební debatě ČT 24. Pro naši potřebu ohodnotíme výsledky těchto zpětnovazebních průzkumů ve výše uvedených krajích body 8-1, které si sečteme:

ČSSD	ANO	KSČM	TOP	ODS	ÚSVIT	KDU	SZ	SPOZ
8+7+4+8+7	5+6+6+2+3	7+8+8+5+5	6+1+1+4+1	1+2+2+1+7	4+3+5+2+3	2+4+7+8+4	3+3	5+6+
+8+8	+4+4	+7+7	+2+2	+1+6	+5+3	+3+5	+1	6+6
50	30	47	17	20	25	33	7	23

Pokud budeme abstrahovat od možné statistické chyby, tak lze konstatovat vliv těchto krajských televizních debat na přeliv voličů ke KSČM. Lze pouze říci, že tyto debaty neotřáslou silnou pozici parlamentní levice (ČSSD, KSČM), potvrdily pozici neparlamentních stran (ANO, ÚSVIT, KDU-ČSL, SPOZ) a signalizovaly slabší výsledky parlamentní pravice (TOP 09, ODS).

Po ukončení sběru dat a hlavně po opublikování výsledků čtvrté vlny předvolebního průzkumu TNS AISA se boj agentur přemístil do nejlidnatějších krajů, kde jejich pražští respondenti začali poněkud experimentovat. Pro tyto kraje byly rovněž k dispozici zářijové výzkumy SANEP, v nichž si pevně drží první čtyři místa parlamentní strany (s výjimkou třetího místa KDU-ČSL na jižní Moravě). Není jasné, co kromě publikace výzkumů volebního potenciálu a volebního modelu se stalo, že se od nich voliči začali odklánět k hledání nových alternativ.

Praha 14.10.:

MEDMARK: TOP 09, ČSSD, ANO, ODS KSČM, SZ, PIRÁTI, KDU-ČSL
 SANEP: TOP 09, ČSSD, ODS, ANO, KSČM, HLAVU VZHŮRU, SZ, SPOZ
 Preference SANEP (září): TOP 09, ČSSD, ODS, KSČM, ANO, SPOZ, SBB, SZ

Jihomoravský kraj 15.10.:

MEDMARK: ČSSD, ANO, TOP 09, KSČM, ODS, KDU-ČSL, ÚSVIT, SPOZ
 SANEP: ČSSD, KSČM, TOP 09, ANO, ODS, KDU-ČSL, ÚSVIT, SPOZ
 Preference SANEP (září): ČSSD, KSČM, KDU-ČSL, ODS, TOP 09, SPOZ, ÚSVIT, SZ

Moravskoslezský kraj 16.10.:

MEDMARK: ČSSD, ANO, KSČM, KDU-ČSL, ÚSVIT, SPOZ, ODS TOP 09,
 SANEP: ČSSD, KSČM, ANO, KDU-ČSL, ODS, TOP 09, SPOZ, ÚSVIT,
 Preference SANEP (září): ČSSD, KSČM, ODS, SPOZ, TOP 09, KDU-ČSL, ÚSVIT, SBB

Středočeský kraj 17.10.:

MEDMARK: ČSSD, ANO, TOP 09, KSČM, ODS, ÚSVIT, SPOZ, KDU-ČSL
 SANEP: ČSSD, KSČM, ODS, ANO, TOP 09, ÚSVIT, SPOZ, HLAVU VZHŮRU
 Preference SANEP (září): ČSSD, TOP 09, KSČM, ODS, ANO, SPOZ, KDU-ČSL, PIRÁTI

Z hlediska volebního výsledku ve Středočeském kraji se blamovaly všechny tři agentury zcela dokonale: ANO (20,07%), ČSSD (18,44%), TOP 09 (14,64%), KSČM (14,41%), ODS (8,85%), ÚSVIT (6,32%)

Využijeme opět průzkumu SANEP, aby bylo možné otestovat, zda volební diskuse lídrů osmi politických stran ve volebním studiu rozhodla o jejich podílu na politické moci ve státě, jak nám sliboval projekt ČT (viz níže). Pokud by měla rétorická zdatnost vůdců politických stran představovat ten správný recept na lapání voličů, tak jednoznačně by volby vyhrála SPOZ a ANO by se měla někde krčit ve Sněmovně hodně vzadu.

ČSSD	ANO	KSČM	TOP	ODS	ÚSVIT	KDU	SZ	SPOZ	PIRÁTI
5+7+7+6	3+8+4+1	1+3+8+5	7+1+3+3	4+4+2+2	6+1+8	2+2+5+4	3	8+5+6+7	6
25	16	17	14	10	15	13	3	26	6

Do rozjásaných tváří politiků SPOZ, bojujících udatně s drakem Kalouskem na billboardech, však vyšplouchla pátá vlna TNS AISA, která je všechny dohromady smetla do propadliště dějin: ČSSD 23%, ANO 16%, KSČM 14%, TOP 09 10,5%, ODS 7%, KDU-ČSL 6%, ÚSVIT 6%, SPOZ 4%, SZ 3%, PIRÁTI 2,5, OSTATNÍ 8%. Průzkum zjistil oslabení pozic ČSSD (-5,5%), KSČM (-1,5%), ODS (-0,5%), SPOZ (+1%), SZ (-0,5) a naopak posílení pozic ANO (+3,5%), TOP 09 (+0,5%), ÚSVIT (+1%), PIRÁTI (+0,5%).

Sběr dat pro tuto vlnu volebního modelu AISA probíhal ve dnech 7.10.-16.10.. To znamená, že respondenti byli a mohli být ovlivněni výsledky publikování průzkumů v Zlínském, Olomouckém, Jihočeském, Ústeckém, Jihomoravském kraji a v Praze. Dávna minulost ovládla přítomnost, tedy rozhodla, kdo bude mít slovo na klání vůdců politických stran v celostátním měřítku.

Mediálnímu tlaku podleli nakonec také respondenti SANEP. Ve výzkumu volebních preferencí, provedeném SANEP 10. – 14. 10. 2013 získalo ANO 2011 už 9,1%, za ním se ocitly ODS (8,3%), KDU-ČSL a SPOZ s 5,8%, Hlavu vzhůru (4, 8%), ÚSVIT 4,6%, SZ 3,5%, ostatní 5,5%, před ním už stály pouze TOP 09 (11,2%), KSČM (16,9%) a ČSSD (24,5%). V dalším výzkumu SANEP, který proběhl 17.-21.10. 2013, získala ČSSD 23,8%, KSČM 16,9%, TOP 09 11, 9%, ANO 11, 6%, ODS 7,5%, KDU-ČSL 5,7%, ÚSVIT 5,3%, SPOZ 5,2%, Hlavu vzhůru 3,5%, SZ 3,1%, Ostatní 5,5%. Co respondenti provedli, tobčané se dozvěděli až po volbách z volebního modelu TNS AISA (šestá vlna). Bylo dobojováno, oba konkurenční rivalové si padli do náruče.

Sanep napodobil agenturu Medián a začal odvážně sčítat: Soubor 14 průzkumů v územně samosprávných celcích byl pro deníky VLP proveden v období od 24. září – 17. října 2013 (publikován 21.10.) na reprezentativním vzorku 14.490 dotázaných ve věku 18-69 let. Reprezentativní vzorky pro jednotlivé průzkumy byly vybrány metodou kvótního výběru a odpovídají sociodemografickému rozložení obyvatel v jednotlivých samostatně územně samosprávných celcích dle údajů Českého statistického úřadu. Statistická chyba u uvedené skupiny obyvatel se pohybuje v rozmezí +-2,5%. Kontroly daných vzorků byly provedeny triangulační datovou metodou. Nižší hodnoty představují průměr volby dvou třetin voličů, kteří jsou pevně rozhodnuti pro danou politickou stranu či hnutí v rámci jednotlivých krajů. Celkově je pak rozhodnuto nebo váhá jít k volbám v průměru 57,6 % voličů. Horní hranice pak představuje celkový maximální hypotetický volební potenciál, kterého mohou jednotlivé kandidující politické strany a hnutí dosáhnout v případě, že se ke každému politickému subjektu přikloní celá skupina váhajících a pochybujících voličů, kteří zvažují svoji volební účast. Součet voličského potenciálu není 100%.

Výsledný součet volebních potenciálů (volebních preferencí) pak dopadl následujícím způsobem: PIRÁTI 3,5% (2,3), SZ 4,8% (3,0), HLAVU VZHŮRU 5,6% (3,9), ÚSVIT 7% (4,3), SPOZ 7,1 (5,2), KDU-ČSL 8,5% (5,9), ANO 12,3% (7,3), TOP 09 12,8 % (8,8), ODS 13,4% (10,2), KSČM 21,3% (18) a ČSSD 27,8% (24,3).

Tento součet zpochybnila šestá vlna průzkumu TNS AISA svým volebním modelem, pro nějž byla sbírána data od 21.10 do 24.10.2013: ČSSD 21,5%, ANO 17,5%, KSČM 12%, TOP 09 10,5%, ODS 6,5%, ÚSVIT 6,5%, KDU-ČSL 5,5%, SZ 4,5%, SPOZ 3,5%. Ostatní 13%!!!

V posledním průzkumu SANEP, který proběhl 21.10.-24.10.2013, ANO 2011 předběhlo také KSČM (15,4%) a jeho preference přesáhly 16,3%. Ostatní strany bodovaly takto: ČSSD 21,7%, TOP 09 11,9%, ODS 7,5%, ÚSVIT 6,9%, KDU-ČSL 6,1%, SZ 3,1%, SPOZ 2,3%, Hlavu vzhůru 1,7%, ostatní 7,1%. Reprezentativní vzorek voličů pod tlakem mediální reality modifikoval své chování. SANEP zaregistrovalo den před volbami 14% váhajících voličů, z nichž část utekla od ODS, TOP 09, ČSSD, Hlavu vzhůru a SPOZ k ANO 2011 a část od KSČM, ČSSD a ANO k ÚSVITU. Podle jednoho z volebních modelů hlavním zdrojem voličů ANO byli voliči TOP 09 (131 000), nevoliči (106 000), VV (98 000), ODS (92 000) a ČSSD (36 000).

16 Závěr

Výzkumy agentur MEDIAN a STEM MARK byly zaměřeny na zjištění volebního potenciálu, který při použití otevřené otázky neměl nutit vzorek – ve všech krajích nestejně lidnatých - zhruba 1000 respondentů k výběru jedné strany, neměl diskriminovat malé strany a měl také podpořit ty strany, které budou přesvědčivě argumentovat v televizních diskuzích. Lepší přiznání, že použitá metodika výzkumu má za cíl ovlivnit výsledky voleb, si nelze přát. Zpětnovazební výzkumy SANEP ale brutálně prokázaly, že nebyly ani podpořeny malé strany, ani nedošlo ani k podpoře argumentačně zdatně vybavených politiků. Výsledkem ale bylo, že složení vládní parlamentní koalice neodpovídá skutečným preferencím voličů, kteří tedy nevolili podle svého srdce, ale kteří byli ovlivněni výzkumy veřejného mínění, založenými na výpočtu volebního potenciálu, který až trojnásobně započítával hlasy kolísavých a přelétavých voličů, což neobyčejně posílilo hnutí ANO v momentu, kdy rozplývala jádra voličů pravicových stran.

Předvolební výzkumy v nejmenších krajích ovlivnily rozhodování voličů v největších krajích. Kdyby jenom to, nejisté rozhodování ještě ne zcela jistě rozhodnutých voličů v nejmenších krajích ovlivnilo volební výsledky v celé republice. Jak to pěkně shrnul Luděk Švehla v Deníku Referendum v článku Volební potenciál ČT je zavádějící, zvýhodňuje pravicové strany dne 4. října 2013: Nerozhodní respondenti mohou mít až třikrát silnější hlas než respondenti rozhodnutí pro jednu konkrétní stranu.

Voličem, který rozhodil tyto volby, byla Renáta Týmová, vedoucí VPA [výzkum programu a auditoria] ČT, která ke konci roku 2011 byla odejita z televize NOVA a která měla na starosti realizaci

celého projektu. Renáta Týmová byla přítom zaháčkovaná osobní vazbami na SIMAR, když před časem na konferenci výzkumných agentur prezentovala svou vizi ČT :D. Proč právě tam? Co má co projekt nového televizního kanálu společného s výzkumy veřejného mínění? Tato dáma se měla sama vyloučit z jakéhokoliv rozhodování o předvolebních průzkumech.

Tato dáma 7. 10. 2013 se v online rozhovoru ČT 24 se velmi nehezky vyjádřila o SANEP: Sanep nepovažujeme za důvěryhodný zdroj, co víme, jedna se o výzkum, který běží na internetové populaci, jsou tam lidé pouze ve stáří 18-69. Z tohoto důvodu ČT nepovažuje tyto výsledky za reprezentativní. Sanep není ve sdružení agentur pro výzkum veřejného mínění v Simaru, tudíž nedodržuje standardy kvality sběru dat. Navíc jsme se zavázali v pravidlech předvolebního vysílání, že budeme prezentovat výsledky pouze agentur sdružených v Simaru, které prokazatelně v poslední době nepracovaly pro žádnou politickou stranu.

Do té doby, dokud nám bude ČT ovlivňovat výsledky voleb takovými smlouvami s výzkumnými agentury, že bude publikovat pouze výsledky průzkumů veřejného mínění těch agentur, které s ní mají smlouvu, tak si demokracie s veřejnoprávní televizí poradit nemůže. Mění se v mediokracii. Nešlo přitom o spiknutí, ale o prolnutí individuálních zájmů. Simar pouze chtěl vrátit úder dotěravé konkurenci SANEP, která tak bodovala v prezidentských volbách.

ČT slíbila nemožné: Díky těmto průzkumům mohou předvolební debaty vycházet z nezpochybnitelných dat, která jsou navíc získávána od více agentur a mohou být pro dosažení maximální objektivitě vzájemně porovnávána a aby předešla případným spekulacím o povaze takto získaných dat, poskytne jejich kompletní podobu odborníkům ze sociologického ústavu Akademie věd ČR, a to vždy po třech letech od jejich získání.

O této své agentce v ČT, která sledovala jen a pouze zvýšení sledovanosti svých pořadů, pan Babiš ovšem nevěděl, a proto se po volbách tvářil tak udiveně. O platnosti teorie, že volič-medián rozhoduje volby, lze úspěšně pochybovat.

I když lze možná považovat hnutí ANO za solidní firmu, tak se zcela určitě lze těšit na okamžik, kdy se obdobný fenomén objeví znovu v horším vydání. Rychlost vzestupu ANO je varující a lze jí zabránit pouze zákonem, který stanoví, že do Sněmovny politická strana může kandidovat, až získá před tím pět procent hlasů, či zastupitelů v obecních, krajských a senátních volbách, abychom věděli, s kým máme tu čest. Dále lze doporučit zavedení systému platného v USA, kde kandidáty do voleb na veřejné funkce vybírají ti, kteří se registrují jako příznivci té či oné politické strany.

Pokud by třeba voliči museli platit za vhození lístku do urny, upozorňuji, že politické strany by se ještě více zaměřily na negativní volební kampaň, která je založena na tom odradit co nejvíce voličů, u nichž hrozí nebezpečí, že budou volit někoho jiného, od účasti ve volbách. Negativní volební kampaň omezuje naopak povinná účast ve volbách.

Dodatek: Ve výše uvedené debatě odpověděl Dan Prokop, expert na politické výzkumy Medián na otázku, jak pevná je voličská základna hnutí ANO, takto: Pevnost lze hodnotit z více hledisek, např. - kolik lidí avizujících volbu ANO 2011 si je jisto účastí, kolik si je jisto výběrem strany, kolik tuto stranu uvede spontánně a kolik, až když jim ukážete její jméno v dovozené otázce. V tom prvním ohledu je např. ANO 2011 celkem silné - mezi lidmi avizující určitě účast má silnější podporu než mezi těmi, kteří tím nejsou tolik jisti. To vyplývá z toho, že jeho podpora mírně více pramení ze sektoru bohatších a VŠ vzdělaných lidí, kteří mají cca od roku 1996 v ČR nadprůměrnou volební účast. V těch dalších ohledech je pevnost nižší, ale posiluje - ANO 2011 je např. díky obrovské kampani hodně silné v otevřené otázce, kde lidem nedáváte na výběr strany a oni spontánně říkají, koho by nejspíše volili. Na druhou stranu jsou tady i zdroje nezakotvenosti voličů - ANO 2011 není programově nějak vyprofilovaná strana, která by hájila zájmy specifické skupiny obyvatel (na níž se může spolehnout přes skandály apod.), a nedisponuje stranickou identifikací voličů zakořeněnou v jejich voličské historii. Takže nemá ty tradiční brzdy, které by jí voliče udržely, pokud začne dělat nějaké výraznější chyby, vyčerpá se jí kampaň či se proti ní výrazně obrátí média.

Kritika SANEP ČT je už staršího data (viz <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/blogy/medialni-krajina-milana-smida/74895-byznys-a-pruzkum-verejneho-mineni/>).

Literatura

Analýza vysílání programu Nova k volbám do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky 2010 [online]. Dostupné z: <http://www.rrtv.cz/cz/files/metodiky/Nova.pdf>.

BORČANY, V. Analýza volebních programů relevantních politických stran [online]. Dostupné z: http://www.proudem.cz/Anayza_volebnich_programu_2013_PROUD.pdf.

BRADOVÁ, E., LEBEDA, T. *Nerozhodnutí voliči a volební kampaň*. In: LEBEDA, T., LINEK, L., LYONS, P., VLACHOVÁ, K. et al. *Voliči a volby 2006*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. ISBN 978-80-7330-126-2.

ČADOVÁ, N. Postoje k politickým stranám – září 2013. Praha: CVVM, 2013 [online]. Dostupné z: <http://cvvm.soc.cas.cz/volby-a-strany/postoje-k-politickym-stranam-zari-2013>.

ČERVENKA, J. Česká veřejnost o předčasných volbách – září 2013. Praha: CVVM, 2013 [online]. Dostupné z: <http://cvvm.soc.cas.cz/volby-a-strany/ceska-verejnost-o-predcasnych-volbach-zari-2013>.

ČERVENKA, J. Ekonomická krize očima české veřejnosti – červen 2013. Praha: CVVM, 2013 [online]. Dostupné z: <http://cvvm.soc.cas.cz/ekonomicky-vyvoj/ekonomicka-krize-ocima-ceske-verejnosti-cerven-2013>.

ČERVENKA, J. Image politických stran – září 2013. Praha: CVVM, 2013 [online]. Dostupné z: <http://cvvm.soc.cas.cz/volby-a-strany/image-politicky-stran-zari-2013>.

ČERVENKA, J. Občané o hospodářské situaci ČR a o životní úrovni svých domácností – září 2013. Praha: CVVM, 2013 [online]. Dostupné z: <http://cvvm.soc.cas.cz/ekonomicky-vyvoj/obcane-o-hospodarske-situaci-cr-a-o-zivotni-urovni-svych-domacnosti-zari-2013>.

DEMIRSOY, A., DIKENER, O., KARAKOÇ, E. Axes Concept of Democratic Rethinking The Local Media. *Journal of International Scientific Publications: Media And Mass Communication*, roč. 2, 2013 s. 1-13. ISSN 1314-8028 [online]. Dostupné z: <http://www.scientific-publications.net/download/media-and-mass-communication-2013.pdf>.

Dopis Renáty Týmové poslanci Evropského parlamentu Miroslavu Ransdorfovi a šefredaktorovi parlamentnilisty.cz Marku Bláhovi ze dne 21. října 2013 [online]. Dostupné z: http://simar.cz/assets/media/reakce_ransdorf.pdf.

HERZMANN, J. Český volič. Praha: Herzmann [online]. Dostupné z: http://www.vyzkumy.cz/sites/default/files/cesky_volic2013.pdf.

HERZMANN, J. Volební účast by mohla být rekordně nízká. Praha: Herzmann [online]. Dostupné z: <http://www.vyzkumy.cz/tiskove-zpravy/vyzkumy.cz/703-volebni-ucast-by-mohla-byt-rekordne-nizka>.

HILLYGUS, S. D. The Evolution Of Election Polling In The United States. *Public Opinion Quarterly*, roč. 75, č. 5, 2011, s. 962-981 [online]. Dostupné z: <http://poq.oxfordjournals.org/content/75/5/962.abstract>.

HYNČICA, T. Volební kampaně jsou již v plném proudu. Tisková zpráva, 16. 10. 2013, Praha: Admosphere, 2013 [online]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/volebni-kampane-jsou-jiz-v-plnem-proudu/>.

CHABOVÁ, K. Komparace metodických postupů předvolebních průzkumů agentur CVVM, ppm factum, Median a STEM. Naše společnost, 2013/1 [online]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.13060/1214-438X.2013.11.1.3>.

Jak se žije a pracuje ženám 45+ v ČR. Výsledky průzkumu ppm factum research. Praha: Gender Studies, 2013 [online]. Dostupné z: http://www.factum.cz/535_jak-se-zije-a-pracuje-zenam-po-45-v-cr?PHPSESSID=hcxmbujy.

KUNŠTÁT, D. Stranické preference a volební model v červnu 2013. Praha: CVVM, 2013 [online]. Dostupné z: <http://cvvm.soc.cas.cz/volby-a-strany/stranicke-preference-a-volebni-model-v-cervnu-2013>.

KUNŠTÁT, D. Stranické preference a volební model v září 2013. Praha: CVVM, 2013 [online]. Dostupné z: <http://cvvm.soc.cas.cz/volby-a-strany/stranicke-preference-a-volebni-model-v-zari-2013>.

KUNŠTÁT, D. Stranické preference a volební model v říjnu 2013. Praha: CVVM, 2013 [online]. Dostupné z: <http://cvvm.soc.cas.cz/volby-a-strany/stranicke-preference-a-volebni-model-v-rijnu-2013>.

LINEK, L. *Kam se ztratili voliči. Vysvětlení vývoje volební účasti v České republice v letech 1990-2010*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2013. ISBN 978-80-7325-314-1.

OLDENDICK, R. W. The Role of Public Opinion in Policy and Practice. *Public Policy & Practice*, October 2002/2, University of South Carolina's Institute for Public Service and Policy Research [online]. Dostupné z: <http://ipspr.sc.edu/ejournal/assets/Public%20Opinion%20-%20oldendick.pdf>.

Projekt předvolebního vysílání českého rozhlasu pro volby do Poslanecké sněmovny parlamentu ČR 2013 [online]. Dostupné z: http://media.rozhlas.cz/_binary/02965428.pdf.

PROKOP, D. Big data a klasická šetření: možnosti spolupráce a validace. Praha: Median, 2013 [online]. Dostupné z: http://simar.cz/assets/media/1%20Daniel%20Prokop%20PrezentaceBD_MEDIAN_v07.pdf.

RASZKOVÁ, T. *Analýza diskursu televizního zpravodajství: Volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR v roce 2010*. Magisterská diplomová práce. Olomouc: Katedra žurnalistiky Filozofické fakulty Univerzity Palackého, 2012.

RYBOVÁ, D. Preferenční hlasování ve volbách do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky v roce 2010 ve srovnání s volbami 2002 a 2006. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, Institut politologických studií. Katedra politologie 2011 [online]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/94577/>.

SCRUTON, R. *Slovník politického myšlení*. Praha: Atlantis, 1989. ISBN 80-7108-013-6.

Sněmovní volební model MEDIAN (květen-červen 2013) 24. června 2013 [online]. Dostupné z: <http://www.median.cz/?lang=cs&page=4&sub=7>.

Sněmovní volební model MEDIAN (červen-červenec 2013) 24. července 2013 [online]. Dostupné z: <http://www.median.cz/?lang=cs&page=4&sub=7>.

Sněmovní volební modele MEDIAN (září-říjen 2013) 18. října 2013 [online]. Dostupné z: http://www.median.cz/docs/MEDIAN_Snemovni_volebni_model_ZARI-RIJEN_2013.pdf.

Volby 2013 – Jihočeský kraj. Zpráva z předvolebního výzkumu veřejného mínění. Volební potenciál stran a vnímání vybraných problémů. Praha: ČT, STEMMARK, MEDIAN 2013 [online]. Dostupné z: <http://img.ct24.cz/multimedia/documents/52/5117/511695.pdf>.

Volby 2013 – Jihomoravský kraj. Zpráva z předvolebního výzkumu veřejného mínění. Volební potenciál stran a postoje v oblasti korupce a práva. Praha: ČT, STEMMARK, MEDIAN 2013 [online]. Dostupné z: <http://img.ct24.cz/multimedia/documents/52/5134/513397.pdf>.

Volby 2013 – kraj Vysočina. Zpráva z předvolebního výzkumu veřejného mínění. Volební potenciál stran a vnímání vybraných problémů. Praha: ČT, STEMMARK, MEDIAN 2013. [online] Dostupné z: <http://img.ct24.cz/multimedia/documents/51/5092/509182.pdf>.

Volby 2013 – Liberecký kraj. Zpráva z předvolebního výzkumu veřejného mínění. Volební potenciál stran a postoj k nemocniční péči. Praha: ČT, STEMMARK, MEDIAN 2013 [online]. Dostupné z: <http://img.ct24.cz/multimedia/documents/51/5077/507655.pdf>.

Volby 2013 – Pardubický kraj. Zpráva z předvolebního výzkumu veřejného mínění. Volební potenciál stran a postoje v oblasti školství. Praha: ČT, STEMMARK, MEDIAN 2013 [online]. Dostupné z: <http://img.ct24.cz/multimedia/documents/51/5088/508746.pdf>.

Volby 2013 – Moravskoslezský kraj. Zpráva z předvolebního výzkumu veřejného mínění. Volební potenciál stran a postoje ve vybraných oblastech. Praha: ČT, STEMMARK, MEDIAN 2013 [online]. Dostupné z: <http://img.ct24.cz/multimedia/documents/52/5136/513578.pdf>.

Volby 2013 – Plzeňský kraj. Zpráva z předvolebního výzkumu veřejného mínění. Volební potenciál stran a vnímání vybraných problémů. Praha: ČT, STEMMARK, MEDIAN 2013 [online]. Dostupné z: <http://img.ct24.cz/multimedia/documents/51/5099/509900.pdf>.

Volby 2013 – Praha. Zpráva z předvolebního výzkumu veřejného mínění. Volební potenciál stran a vnímání vybraných problémů. Praha: ČT, STEMMARK, MEDIAN 2013 [online]. Dostupné z: <http://img.ct24.cz/multimedia/documents/52/5129/512895.pdf>.

Volby 2013 – Středočeský kraj. Zpráva z předvolebního výzkumu veřejného mínění. Volební potenciál stran a vnímání vybraných problémů. Praha: ČT, STEMMARK, MEDIAN 2013 [online]. Dostupné z: <http://img.ct24.cz/multimedia/documents/52/5140/513944.pdf>.

Volby 2013 – Zlínský kraj. Zpráva z předvolebního výzkumu veřejného mínění. Volební potenciál stran a postoje v oblasti kriminality a policie. Praha: ČT, STEMMARK, MEDIAN 2013 [online]. Dostupné z: <http://img.ct24.cz/multimedia/documents/52/5111/511041.pdf>.

Volby do poslanecké sněmovny PČR 2013. Předvolební sociologické výzkumy ČT. Tisková konference, 12. 9. 2013 [online]. Dostupné z: <http://img.ct24.cz/multimedia/documents/51/5032/503128.pdf>.

Volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky 2013. Výzkum veřejného mínění realizovaný společností TNS Aisa. Základní informace o projektu. TNS Aisa, září 2013 [online]. Dostupné z: http://pt.slideshare.net/TNS_AISA/ct002-volby-fin02.

Volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR 2013. Závěrečná zpráva z výzkumu veřejného mínění realizovaného výhradně pro Českou televizi. Praha: TNSA AISA, září 2013 [online]. Dostupné z: <http://img.ct24.cz/multimedia/documents/51/5022/502195.pdf>.

Volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR 2013. Závěrečná zpráva z výzkumu veřejného mínění realizovaného výhradně pro Českou televizi. 2. vlna Praha: TNSA AISA, září 2013 [online]. Dostupné z: <http://img.ct24.cz/multimedia/documents/51/5072/507188.pdf>.

Volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR 2013. Závěrečná zpráva z výzkumu veřejného mínění realizovaného výhradně pro Českou televizi. 3. vlna Praha: TNSA AISA, říjen 2013 [online]. Dostupné z: <http://img.ct24.cz/multimedia/documents/52/5103/510265.pdf>.

Volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR 2013. Závěrečná zpráva z výzkumu veřejného mínění realizovaného výhradně pro Českou televizi. 4. vlna Praha: TNSA AISA, říjen 2013 [online]. Dostupné z: <http://img.ct24.cz/multimedia/documents/52/5122/512176.pdf>.

Volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR 2013. Závěrečná zpráva z výzkumu veřejného mínění realizovaného výhradně pro Českou televizi. 5. vlna. Praha: TNSA AISA, říjen 2013 [online]. Dostupné z: <http://img.ct24.cz/multimedia/documents/52/5143/514269.pdf>.

Volby do krajských zastupitelstev a senátu 2012 v České televizi. Praha: Česká televize 2012 [online]. Dostupné z: <http://img.ceskatelevize.cz/press/2261.ppt>.

Volby do poslanecké sněmovny parlamentu ČR: povolební analýza. Závěrečná zpráva z kvantitativního sociologického výzkumu pro Českou televizi. Brno: FOCUS 2013 [online]. Dostupné z: <http://img.ct24.cz/multimedia/documents/53/5202/520131.pdf>.

Volby do Senátu Parlamentu ČR v roce 2012. Základní informace o volbách, právních podkladech, zpracování výsledků hlasování a souhrnné výsledky voleb. Praha: Český statistický úřad 2012 [online]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/4203-12>.

Volby 2013 v České televizi [online]. Dostupné z: <http://img.ceskatelevize.cz/press/2601.pdf>.

Volební účast by mohla být rekordně nízká. Herzmann, srpen 2013 [online]. Dostupné z: http://www.vyzkumy.cz/sites/default/files/tz_odhady_volebni_ucasti.pdf.

Voliči a volby 2006. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007. ISBN 978-80-7330-126-2.

Voliči a volby 2010. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 2012. ISBN 978-80-7419-110-7.

Kontakt:

PhDr. Jiří Řezník, Ph.D.
Katedra aplikované ekonomie Filozofické fakulty Univerzity Palackého
Třída Svobody 26
771 80 Olomouc
Česká republika
E-mail: reznikji@upol.cz
<http://www.tady.cz/jiri%20reznik/>

Krátká informace o autorovi:

Činnost PhDr. Jiřího Řezníka, Ph.D. 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 oblasti, Hospodářské noviny, Marathon, Politická ekonomie, Prague Economic Papers a v knize Ekonomická analýza příležitostí: prostorový a časový aspekt (Ostrava: Montannex 1997).

VĚDECKOTECHNICKÝ POKROK V PERIODIZACI HOSPODÁŘSKÉHO VÝVOJE A EKONOMICKÝCH VLNÁCH CYKLICKÉ POVAHY

TECHNOLOGY ADVANCES IN THE PERIODIZATION OF ECONOMIC DEVELOPMENT AND ECONOMIC WAVES OF CYCLICAL NATURE

Jiří KLVAČ

Katedra aplikované ekonomie, Univerzita Palackého v Olomouci

Anotace: Příspěvek se v úvodní části zabývá samotnou ekonomickou podstatou vědeckotechnického pokroku (VTP), kde identifikuje jeho základní charakteristické rysy. Z postavení VTP v reprodukčním procesu dospívá k pochopení jeho ekonomického projevu a jeho uplatnění ve dvou vzájemně podmíněných polohách – zdrojově procesní a výsledkové – které podrobně specifikuje. Další kapitola zasazuje vědeckotechnický pokrok do kontextu periodizace hospodářského vývoje. Vývojové mezníky jsou zde strukturovány a časově vymezovány dle převratných kvalitativních změn inovací a historických událostí. Jsou tak seřazovány do technologicko-ekonomických dlouhých vývojových vln. Závěrečná část textu přibližuje, s využitím myšlenek N. Kondratěva, J. Schumpetera a F. Valenty, úvahy o fluktuaci, cyklické podobě těchto ekonomických dlouhých vln, jejichž další zkoumání může přispět k hlubšímu pochopení soudobého rozporuplného hospodářského vývoje v technologické éře kapitalismu.

Abstract: The article deals with the economic principles of scientific and technological progress (STP) in the introductory section and identifies its basic characteristics. Based on the STP status in the reproductive process it comes to an understanding of its economic expression and its application in two mutually contingent positions - source process and result - and specifies them in detail. The next chapter frames scientific and technological progress within the context of periodization of economic development. Developmental milestones are structured and time-delimited according to groundbreaking qualitative changes in innovations and historical events. They are matched into technologically-economic long developmental waves. The final part of the article considers the fluctuation, cyclic form of the economic long waves, using the ideas of N. Kondratieff, Schumpeter, J. and F. Valenta; further investigation in this field may contribute to a deeper understanding of contemporary contradictory economic developments in the technological era of capitalism.

Klíčová slova: Vědeckotechnický pokrok, hospodářský vývoj, dlouhé ekonomické vlny, ekonomický cyklus

1 Úvod

Vědeckotechnický pokrok se stává v soudobé globalizované a liberalizované světové ekonomice stále intenzivněji jedním z rozhodujících faktorů hospodářského růstu. V každé zemi ovlivňuje úroveň technologie, jež je dána znalostmi o metodách a technikách používaných při výrobě. Vyjadřuje také silné kumulované efekty, které vznikají při jeho aplikacích ve zdokonalování a organizování produkce, metod řízení a řadě dalších faktorů. Zkoumáním ekonomické podstaty vědeckotechnického pokroku se zabývá první část textu.

Technologický rozměr procesů ekonomického vývoje můžeme sledovat i v souvislosti se strukturováním různých fází a etap vývoje průmyslových a vědeckých revolucí. Stručnému zasazení vývojových tendencí vědeckotechnické pokroku do kontextu periodizace hospodářských dějin je věnována druhá část článku.

O změnách ekonomické výkonnosti v průběhu delších časových intervalů dnes téměř nikdo nepochybuje. Na základě této reality, zejména v industriální fázi vývoje společnosti je řada ekonomů přesvědčena o existenci dlouhých ekonomických vln cyklické, fluktuální povahy a také o užitečnosti jejich zkoumání, neboť mohou pomoci lépe pochopit dnešní rozporuplný globální vývoj. Přiblížením úvah o této fluktuální podobě ekonomických dlouhých vln hospodářského vývoje v technologické éře kapitalismu se zabývá závěrečná kapitola práce.

2 Úvahy o ekonomické podstatě vědeckotechnického pokroku

Problematika vědeckotechnického pokroku není (jako většina rozporuplných procesů) posuzována zcela jednoznačně. Jednotliví autoři zpravidla akcentují jen některé stránky z pestré charakteristiky vědeckotechnického pokroku (dále VTP). Jako kvantitativní stránka VTP bývají zdůrazněny procesy vzniku nových strojů a materiálů a technologické procesy, při nichž se uplatňují principiálně nové myšlenky. Jako kvalitativní charakteristika VTP bývá vnímána zejména úspora živé i minulé práce a růst produktivity práce vtělený do růstu přidané hodnoty resp. zisku. Kvalitativní i kvantitativní charakteristiky VTP se vzájemně prolínají a množství jejich jednotek pak slouží k různé kvantifikaci úrovně VTP.

My, jako přesnější charakteristiky VTP vnímáme zejména ty, jež zdůrazňují vztahy mezi výrobou a vědou, nebo přímo jejich změnu. Vědeckotechnický pokrok (VTP) chápeme jako kategorii vyjadřující charakteristické rysy současné úrovně výrobních činitelů. Jde zejména o dva hlavní rysy.

Prvním znakem je přeměna vědy na nutnou podmínku vzniku, fungování a rozvoje prvků výrobního procesu. V této souvislosti hovoříme o procesech přeměny vědy v bezprostředního výrobního činitele. Věda i nadále zůstává formou lidského poznání, formou duchovní činnosti člověka. Ale zároveň s tím nabývá nové charakteristiky, a to v důsledku toho, že četné vědecké výsledky bezprostředně nacházejí praktické uplatnění ve výrobní sféře. Proto mluvíme o výrobní funkci vědy.

Druhým charakteristickým rysem je skutečnost, že se v důsledku uplatňování VTP a inovací kvalitativně mění vztah „člověk–výrobní prostředky v bezprostředním pracovním procesu, čímž rostou výsledné efekty produkce. Dochází k substituci živé práce prací minulou, kalkulačně (nákladově) řečeno k úspoře drahých mezd a náhradě levnými odpisy. Zároveň se však mění i pracovní funkce člověka. Změna vztahu člověk–technika není pouze jednostranným výsledkem

zkvalitnění hmotných prvků výroby, tj. techniky. VTP se prosazuje i významnými změnami člověka jako pracovníka. Dochází ke vzniku jeho nové profesionální kvality a výrazně se mění i profesionální struktura pracovních sil.

V období posledních třiceti let pak dochází v důsledku technologického pokroku k systematickému přechodu na méně pracovní náročný ekonomický růst, který ve své substituční rovině vyvolává významné uvolňování lidí z pracovního procesu. Tento rozpor nabízí možnost vytvářet institucionální podmínky v „ekonomice volného času.“ V praxi se však prosazuje mainstreamová neoliberální teorie tzv. „přirozené míry nezaměstnanosti“, která ovšem zdaleka není nulová.

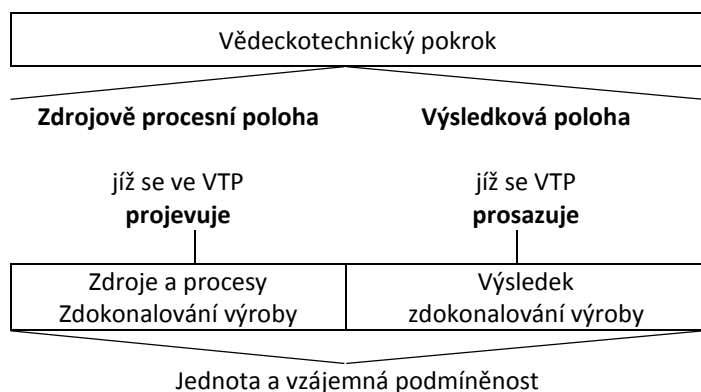
Dalším charakteristickým rysem vědeckotechnického pokroku (VTP) je jeho reprodukční povaha – jeho postavení v reprodukčním procesu. Zde používáme teoreticko–metodologický přístup, kterým logicky dospíváme k chápání VTP v jeho dvou vzájemně podmíněných polohách: zdrojově procesní a výsledkové.

O zdrojově procesní poloze VTP hovoříme v souvislosti se zdůrazněním těch jeho charakteristik, jež se vztahují na podmínky zdokonalování výroby. Jde o nové zdroje v procesu reprodukce, o zdokonalené, modernizované výrobní faktory, na jejichž základě se prosazují nové, efektivnější procesy. Ke zdrojově procesní poloze VTP tak patří všechny hmotné pracovní i přírodní zdroje, jimiž dochází ke zdokonalování výroby (reprodukce). S touto polohou VTP spojujeme také uplatnění nových technologických procesů, při nichž se prosazuje (kromě hmotných zdrojů), také nová kvalifikovaná živá práce, pracovníci s vyšší či novou kvalifikací. Jde v současnosti o uplatnění takových oborů, jako je informační technika, robotika, biotechnologie, genetika, nanotechnologie nebo např. nové vývojové řady globálních telekomunikačních systémů. Zejména jejich prosazováním do reprodukce dochází k obnovování výroby za podmínek, které se kvalitativně odlišují od dosavadních podmínek průběhu výrobních procesů.

Zdrojově procesní poloha VTP, která se případně může ztotožnit s rozsahem vynaložených investičních zdrojů je polohou, jejíž prostřednictvím dochází k projevu vědeckotechnického pokroku. Tato poloha však nevyčerpává jeho podstatu. Vyjadřuje spíše jevové, technicistické, „nákladové“ pojetí VTP a může vést k podcenění jeho výsledkové, efektivnostní polohy. Právě veškeré obnovování reprodukčního procesu na kvalitativně nové bázi se musí prosadit ve výsledku reprodukce, v její vyšší efektivnosti. Zdrojově procesní poloha VTP je nezbytným předpokladem k prosazení jeho výsledkové polohy.

Výsledková poloha VTP charakterizuje výsledek prosazení všech změn, které spojujeme s rozvojem výrobních faktorů v soudobé etapě. Jde o výsledek zdokonalování výroby. Pro výsledkovou polohu VTP je tedy charakteristické, že všechny změny v nových prvcích techniky, v nových technologických procesech, ve vyšší kvalifikaci a dovednosti pracovních sil – se objektivně prosazují svými výsledky v podobě růstu produktivity práce zvýšením rozsahu a kvality produkce, růstem přidané hodnoty a zisku. Touto svou výsledkovou polohou se VTP prosazuje. V tom se zračí ekonomická charakteristika VTP. Svými dvěma polohami a jejich vzájemnou podmíněností VTP představuje soudobou podobu technického rozvoje. Tím se zároveň stává rozhodujícím faktorem dynamického rozvoje a růstu efektivnosti současné moderní výroby.¹

¹ KLVAČ, J. *Vědeckotechnický pokrok ve strategii urychlení*. Praha: SPN, 1989, s. 10-13, s. 23-30.



Zdrojově procesní rovina VTP přispěla svým dynamickým vývojem k mnohočetnému investičnímu přezbrojení celé světové ekonomiky. Výrobní infrastruktura světové kapitalistické ekonomiky je dnes plně vybudována a plnohodnotné využití kapacit je pouze blokováno panujícími poměry ve výsledkové rovině VTP, kde rozdělení efektů v podobě přidané hodnoty mezi práci a kapitál je dlouhodobě silně vychýleno ve prospěch kapitálu.

Důsledky projevů a prosazení vědeckotechnického pokroku ve světové ekonomice se netýkají jen výše uvedeného vztahu při dělbě přidané hodnoty, ale mají celosvětové geo-ekonomické souvislosti. Jde zejména o boj o dobývání renty (zejména technologické) mezi centry akumulace kapitálu – USA, Evropa, východní Asie – a dále pak o bitvu mezi centrem a periferiemi (Jihem) se stejným cílem. Dochází tak již minimálně dvacet let ke vzniku globálních nerovnováh, které již v poslední době postihují samotné jádro světového systému.

3 Vědeckotechnický pokrok v kontextu periodizace hospodářského vývoje

Intenzitu a míru využívání výše uvedených charakteristik vědeckotechnického pokroku je možné zasadit i do kontextu periodizace hospodářského vývoje. Vědeckotechnický pokrok je podrobován analýzám. Jednotlivé jeho vývojové fáze jsou strukturovány a časově vymezovány podle úrovně kvality a nosných změn inovací.

Periodizačními etapami bývají obvykle zásadní kvalitativní změny, resp. významné historické události. K často používaným patří např. periodizace podle materiálu používaného na výrobu nástrojů. Pokud se dotkneme teorií společenského vývoje, tak např. samotný vývojový proces kapitalismu bývá členěn na raný (manufakturní – ruční řemeslná výroba) a průmyslový (strojová velkovýroba). Uvnitř kapitalismu průmyslového můžeme vnímat fázi kapitalismu volné soutěže a stádium monopolní, s převahou monopolů a bankovních koncernů a po 1. světové válce můžeme nalézt i etapu kapitalismu státně monopolního. Pod vlivem vědeckotechnických procesů v reálné ekonomice a zrychlující globalizace (cca od 70. let minulého století) se objevuje pojem globální kapitalismus.

Podobně dochází ke strukturování, datování a označování i technických a technologických evolucí, jež mají rozhodující význam v dynamice soudobé společenskoekonomické reality. Někteří autoři charakterizují tři průmyslové revoluce. Rozvíjí se první průmyslová revoluce s aplikací parního stroje do textilní výroby (1770- 1810), která pokračuje v železniční a lodní dopravě (1830-1880). Navazuje druhá (tzv. technickovědecká s uplatněním elektřiny, spalovacích motorů a chemie (1880-1930). Přibližně se zahájením 2. světové války startuje třetí (tzv. vědeckotechnická) s využitím jaderné

energie, elektroniky a syntetickou chemií. Často se dnes hovoří o čtvrté, tzv. informační revoluci, spojované především s telekomunikacemi, mikroelektronikou a nano či biotechnologiemi.²

Alternativní pojetí strukturují technicko-technologický vývoj na první průmyslovou revoluci (vnitřně členěnou na etapu 1770-1870 a druhou etapu 1870- 1930), na druhou průmyslovou (vědeckotechnickou revoluci, členěnou na etapu atomovou (40-70. léta 20. století) a etapu informační (od 70. let minulého století). Jiní autoři (např. Heczko, Sirůček) označují soudobý zlom v informačních technologiích a dalších „high-tech“ (genetika, nanotechnologie) – za třetí průmyslovou či třetí etapu vědeckotechnické revoluce.³ Někteří vědci se shodují, že žijeme v přelomovém období velkých změn, jiní kriticky operují s koncepcí „střetu civilizací,“ především s civilizací islámskou, nebo s nástupem páté dlouhé Kondratěvovy K- vlny (F. Valenta).

Nestandardní koncepce dlouhých technologicko-ekonomických vln, o které bude pojednáno v závěrečné kapitole tohoto textu a která tyto spojuje s cyklickým charakterem inovační činnosti, v podstatě monitoruje celou industriální historii kapitalismu, počínaje první průmyslovou revolucí a pokračuje sledem čtyř dlouhodobých Kondratěvových vln.

V pracích řady vědců (Valenta, Mandel, Sirůček) bývá I. Kondratěvova vlna (K-vlna) datována přibližně k letům 1780/90 – 1944/50 (s horním bodem obratu 1810/20) a je založena na procesech první průmyslové revoluce. Následuje II. K – vlna v období 1844/50 – 1880/96 (s obratem 1870/75 – věk železnic). V kontextu periodizace technicko-technologického vývoje přichází III: K – vlna 1939/45 – původně cca 2000 (s horním obratem 1965/1965/70, spojená s procesy revoluce vědeckotechnické. V jednotlivých cyklech lze identifikovat nosné obory technologických změn i geografická centra s vedoucími zeměmi (V. Británii u I. a částečně u II. vlny a USA ve 20. století). Zmíněné body obratu technickoekonomických dlouhých vln mohou být spojovány s pozadím významných historických událostí, objevů, revolucí, válek nebo monetárních jevů. V této industriální fázi – zhruba od konce 18. století – lze vývoj kapitalistických tržních ekonomik přirovnat ke tvaru sinusoidy – při využití I. až IV. K – cyklu. Každá z vln se skládá ze dvou základních fází – etapy vzestupu (fáze růstu, dlouhodobé expanze) a etapy poklesu (období dlouhodobé deprese – sestupná fáze). Ekonomické parametry těchto fází bývají obvykle spojovány s vývojem HDP, s tempy růstu průmyslové výroby, s vývojem míry zisku, rentability kapitálu apod. a to jak v národním, tak i mezinárodním měřítku.

4 Vědeckotechnický pokrok, dlouhé vlny a cyklický vývoj ekonomik

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, variabilita a proměnlivost ekonomické výkonnosti v průběhu delších časových období je dnes přijímána jako objektivní skutečnost. Jako jeden z nástrojů jejich zkoumání se objevují charakteristiky technologických vln, které se stávající jedním z netradičních, ale nosných a dnes i vysoce aktuálních snah o vysvětlení cyklické podoby soudobého společenského vývoje v průmyslové a technologické éře kapitalismu. Základem jsou již v 1. kapitole uvedené kvalitativní změny reprodukčního procesu – inovace a jejich nerovnoměrný výskyt v čase.

Základní myšlenky pro objasnění principů fungování dlouhých ekonomických cyklů a pro teorii technologických inovačních vln položil ruský ekonom N. D. Kondratěv a dále je rozpracoval J.A. Schumpeter. V českém prostředí byl významným nositelem těchto myšlenek prof. F. Valenta. Dle těchto vědců se světový hospodářský vývoj odehrává v časově dlouhých vlnách (neboli dle Kondratěva v K-vlnách), jež trvají přibližně 40–60 let.

Hospodářský cyklus má svůj původ ve vlnovitém průběhu vědeckotechnického pokroku. Začátek každé dlouhé vlny vždy souvisí s nakupením a koncentrací technologických změn, objevů a inovací, které představují pro ekonomiku podnět k rozsáhlému investičnímu přezbrojení produkčních kapacit, neboť umožňují zrychlený růst HDP a přidané hodnoty. Tyto inovace mají multiplikační

² HECZKO, S. *Teorie a realita dlouhodobých cyklů*. Praha: Marathon, 1998, s. 34-36.

³ SIRŮČEK, P., HECZKO, S. Globalizace, vybrané teoretické aspekty. *Ekonomie a management*, č. 4, 2006.

charakter a šíří se do navazujících oborů a odvětví. Po investiční saturaci inovačně–technologické vlny přichází do hospodářství zpomalení, popř. i stagnace.

Originalita Kondratěvových myšlenek je dána tím, že jako první na světě považoval vědeckotechnický pokrok za vnitřní faktor ekonomického růstu. VTP a inovace mohou být dle Kondratěva masově prosazeny pouze při vhodných podmínkách. Ty obsahují kromě akumulace potřebných zdrojů také odpovídající úroveň výzkumu, investiční infrastrukturu k masovému uplatnění atd. Tlak na prosazení změny tak postihuje nejen ekonomický systém, ale i systém politický a hodnotový.

V souladu s touto teorií byly doposud charakterizovány čtyři dokončené vlny, odlišené časově kvalitou inovací, převratností technologických změn a masovostí aplikací. První vlna (konec 18. století) byla spojena s objevem a hromadným zaváděním parního stroje do výroby. Druhá vlna (druhá polovina 19. století) nese rysy dálkového přenosu elektřiny, spalovacích motorů a rozvoje železnic a lodní dopravy. Třetí vlna (přelom 19. a 20. století) přichází s rozvojem elektrotechniky, automobilového a chemického průmyslu. Čtvrtá vlna (polovina 20. století) má své jádro v masovém využití elektroniky, polovodičů, biotechnologií a počítačů. O začátku páté kondratěvské technologické vlny se vedou četné diskuse a spory. Podle některých ekonomů začala s rozvojem informačních a komunikačních technologií na přelomu 20. a 21. století.

Teorie ekonomických dlouhých vln obvykle spočívají na základních pilířích v podobě teorií ekonomického růstu a koncepcí ekonomických cyklů, které jsou zde stěžejní.⁴ Definičně bývá jako hospodářské cykly označováno výkyvné chování ekonomických aktivit jako celku. U vlastností cyklu bývá většinou jako atribut označována opakovatelnost (střídání period růstu a poklesu). Spornější je situace u pravidelnosti (jako časového určení doby) a u periodicity. Ta bývá často odvozována od doby životnosti např. fixního kapitálu, spotřebních nebo investičních statků. Podle inovačních teorií mohou být základem cyklu inovace řádu nové generace. "

Ekonomický cyklus by tedy měl vykazovat jistý stupeň opakovatelnosti, pravidelnosti i periodicity. Rozhodující problém však představuje teoretické vysvětlení příčin a načrtnutí mechanismu ekonomických cyklů.⁵ Lze rozlišovat např. teorie s důrazem na monetární nebo nepeněžní faktory, zaměření na nabídkové či poptávkové faktory, popř. zda příčiny jsou generovány vnitřními (ekonomickými) nebo vnějšími (neekonomickými) zdroji. Nově bývají příčiny nepravidelností ekonomické aktivity vztahovány i k nabídkovým a poptávkovým šokům (cenové, ropné, finanční). Většina teorií však neopomíjí význam inovační činnosti. Stále živé jsou úvahy o možných cyklických zákonitostech v inovacích a jejich vlivu na cykličnost (produkce, zisky, zaměstnanost) v soudobých ekonomikách. Tento inovační přístup je významný zejména u cyklů déle trvajících, kde rozhodující místo zaujímá dílo J. Schumpetera. Kapitalistický ekonomický rozvoj podle něj neprobíhá, plyne a rovnoměrně, nýbrž v periodicky po sobě následujících cyklech, kdy centrální místo zaujímají inovace – jako čistě vnitřní činitel.

Schumpeter ve svém obsáhlém díle rozlišuje cykly krátkodobé, (které označil Kitchinovým jménem s délkou 3-5 let) cykly střednědobé (Juglarovy, 7 – 11 let) a dlouhodobé Kondratěvovy cykly (dlouhé vlny), spojené s klíčovými inovacemi nejvyšších řádů v délce 45-60let.⁶

Nestandardní pokus o vysvětlení cyklického charakteru moderního industriálního vývoje může být spojován právě s tzv. inovační teorií dlouhých vln, předpokládající, že každých cca 40-60 let dochází k zásadnímu obnovení technik a technologií. Důraz je kladen na inovace nejvyšších řádů, zhmotňujících se v příslušných investicích. Jádro přitom představují kvalitativní změny reprodukčního procesu – inovace – a jejich nerovnoměrný výskyt v čase. Dlouhé vlny (Kondratěvovy cykly) však nelze chápat pouze čistě ekonomicky (jako kolísání temp ekonomického růstu), ale šířejí, jako kvalitativní

⁴ SIRŮČEK, P. *Historické mezníky zkoumání ekonomických cyklů*. Praha: Marathon, 2007, č. 4 [online]. Dostupné z: http://www.valencik.cz/marathon/07/Mar0704.htm#_Toc169660250.

⁵ CZESANÝ, S. *Hospodářský cyklus. Teorie monitorování, analýza, prognóza*. Praha: Linde, 2006.

⁶ SCHUMPETER, J. A. *Teória hospodárskeho vývoja*. Bratislava: Pravda, 1987.

společenskoekonomický fenomén.⁷ Inovační vysvětlení mechanismu dlouhých vln vyzdvihují, avšak neabsolutizují význam převratných proměn techniky a technologií. Změny příslušných výrobně-silových charakteristik vytvářejí určitý koridor vývoje, na jejich pozadí lze nestandardně objasňovat konflikty, revoluce, či monetární jevy.

V této souvislosti zajímavě obohatil teorii dlouhých inovačních vln belgický ekonom E. Mandel, který vnímá koncept dlouhých vln asymetricky, jako sinusoidu. Ta probíhá tak, že růstovou fází podporují nové technologie, nové firmy, růst výroby, vysoká zaměstnanost. V případě IV. Kondratěvovy vlny dochází k hornímu obratu koncem 60. let minulého století. Nastává zlom v 70. letech (Silné zdražení energií, nové podmínky reprodukce). Nastává posun do dolní, sestupné fáze vlny, kdy VTP působí na úsporu pracovních míst. Vznikají odbytové potíže, hledá se východisko v exportech (jejich podpora je ve mzdové stagnaci a deflaci), přebytky kapitálu nelze umístit v reálné ekonomice, bují finanční spekulace a bubliny. Dochází k nárůstu nezaměstnanosti, poklesu míry zisku, poklesu investic, což vede ke stagnaci a poklesu ekonomik.

Mandel se domnívá, že přechod z růstové do sestupné fáze vlny je endogenního charakteru a je dnešní převažující teorií vysvětlitelný, zejména díky logice kapitálové akumulace. Ale nikoliv obráceně. Zvrat opačný závisí na radikálních změnách historického a geografického prostředí kapitalismu, které umožní náhlé zvýšení dynamiky a míry zisku. Tvrdí tedy, že v mainstreamové ekonomii nenalézáme přesvědčivé zdůvodnění, jak a proč se ze stagnace stane oživení a celý cyklus začíná znovu. Je tomu tak proto, že faktory stojící za radikálním oživením (nastartováním nové vlny) jsou dle jeho názoru primárně neekonomické, související často s válkami a revolucemi.⁸

Jak již bylo naznačeno v předchozích kapitolách ilustruje technologický přístup k dlouhým vlnám vývoj kapitalistických industriálních společností sledem čtyř dlouhodobých K – cyklů přibližně padesátileté délky. Uváděná období bodů obratu ekonomických dlouhých vln jsou přibližná a vztahuje se k nejspělejšími zemím. Zásadní technologické inovace dlouho dozrávají, vyžadují nezbytné podmínky, ale mají obrovské společenskoekonomické dopady. Proto studium prací na dlouhodobých vlnách vztahovaných k inovacím, budování jeho terminologie a instrumentaria může představovat užitečný metodologický nástroj nejen pro lepší pochopení současného světového vývoje, ale i k objasnění perspektiv budoucnosti.

Literatura

CZESANÝ, S. *Hospodářský cyklus. Teorie monitorování, analýza, prognóza*. Praha: Linde, 2006.

CASTORIADIS, C. Racionalita kapitalismu [online]. cit. 2014-07-01. Dostupné z: http://www.sok.bz/index.php?option=com_content&task=view&id=64.

CIHELKOVÁ, E. a kol. *Světová ekonomika – obecné trendy rozvoje*. Praha: C. H. Beck, 2009.

FOSTER, J., MAGDOFF, F. *Velká finanční krize – příčiny a následky*. Grimmus, 2009.

HECZKO, S. *Teorie a realita dlouhodobých cyklů*. Praha: Marathon, 1998.

KRUGMAN, P. *Návrat ekonomické krize*. Praha: Vyšehrad, 2009.

KLVAČ, J. *Vědeckotechnický pokrok ve strategii urychlení*. Praha: SPN, 1989.

MANDEL, E. *Long Waves of capitalist development*. London: Verso, 1995.

⁷ SIRŮČEK, P. *Hospodářské dějiny a ekonomické teorie*. Slaný: Melandrium, 2007.

⁸ MANDEL, E. *Long Waves of capitalist development*. London: Verso, 1995.

MEJSTŘÍK, M. Hypotézy o vztahu inovací a makroekonomického růstu v tržní ekonomice. *Politická ekonomie*, č. 11, 1990.

SCHUMPETER, J. A. *Teória hospodárskeho vývoja*. Bratislava: Pravda, 1987.

SCHUMPETER, J. A. *Kapitalismus, socialismus a demokracie*. Brno: CDK, 2004.

SIRŮČEK, P., HECZKO, S. Globalizace, vybrané teoretické aspekty. *Ekonomie a management*, č. 4, 2006.

SIRŮČEK, P. Historické mezníky zkoumání ekonomických cyklů. Praha: Marathon, 2007, č. 4 [online]. Dostupné z: http://www.valencik.cz/marathon/07/Mar0704.htm#_Toc169660250.

SIRŮČEK, P. *Hospodářské dějiny a ekonomické teorie*. Slaný: Melandrium, 2007.

SIRŮČEK, P. Koncepce dlouhých vln J.A. Schumpetera. *Politická ekonomie*, č. 5, 1999.

SIRŮČEK, P. Inovace, dlouhé vlny a tzv. nová ekonomika v globalizované kapitalistické realitě aneb od Schumpetera k Valentovi. *Marathón*, roč. 8, č. 1, 2004.

ŠVIHLÍKOVÁ, I. *Globalizace a krize – souvislosti a scénáře*. Grimmus, 2010.

VALENTA, F. *Inovace v manažerské praxi*. Praha: Velryba, 2001.

VALENTA, F. Svět podle Schumpetera. *Ekonom*, č. 49, 1999.

Kontakt:

Ing. Jiří Klvač, CSc.
Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Katedra aplikované ekonomie
Tř. Svobody 26
771 47 Olomouc
Česká republika
E-mail: jiri.klvac@upol.cz
www.upol.cz

Krátká informace o autorovi:

Ing. Jiří Klvač, CSc. je pedagogickým pracovníkem katedry aplikované ekonomie Filozofické fakulty UP v Olomouci. Na fakultě přednáší podnikové finance, podnikání, mezinárodní integraci a ekonomii EU.

VLIV POSTMODERNÍHO MYŠLENÍ NA VZNIK ALTERNATIVNÍCH TEORIÍ VE SPOLEČNOSTI

POSTMODERN THINKING INFLUENCE IN THE CREATION OF ALTERNATIVE THEORIES IN SOCIETY

Jan ZÁVODNÝ POSPÍŠIL

Katedra aplikované ekonomie, Univerzita Palackého v Olomouci

Anotace: Článek představuje současné alternativní teorie, které jsou přítomné v postmoderní společnosti. Tyto teorie vznikají nahodile, avšak mají společné charakteristiky, které jsou projevem postmodernismu. Na problematiku je nahlíženo z pohledu masových médií, která umožňují distribuci těchto názorů. Zároveň jsou, v současném relativním pojetí pravdy, institucemi, které mohou potvrzovat a zesilovat jednotlivé názorové proudy.

Abstract: The paper presents the current alternative theories that are typical for postmodern society. These theories arise randomly, but have common characteristics, which are manifested in postmodernism. This issue is viewed from the perspective of the mass media, which are means of distribution of these theories. At the same time in the time when everything is relative, media are institutions which can confirm and strengthen various public opinions.

Klíčová slova: média, postmodernismus, postmoderní společnost, alternativní teorie

Keywords: media, postmodernism, postmodern society, alternative theories

1 Úvod

Česká společnost je považována za nejvíce ateistickou v celé Evropě¹. Podle posledního sčítání lidu z roku 2011 se za věřící považuje pouhých 20,8 % obyvatelstva České republiky. Při minulém sčítání to bylo o více než deset procent více (32,1 %) a v roce 1991 se za věřící považovalo dokonce 43,9 % obyvatelstva.²

Snižující se podíl věřících Čechů však přímo nekoreluje s lidmi bez vyznání. Těch je podle sčítání z roku 2011 34,5 %, ovšem v roce 2010 jich bylo dokonce 59 %. Vysoké číslo představují ve statistikách Českého statistického ústavu lidé, kteří neuvádí, zda jsou věřící či nevěřící. Při posledním sčítání se takto identifikovalo dokonce 44,7 % obyvatelstva, přičemž v roce 2010 to bylo pouhých 8,8 % a v roce 1991 16,2 %.³

Je možné hledat několik důvodů, proč lidé v rámci dotazníkového šetření neuvádí, zda jsou věřící či bez víry. V první řadě je nutné zmínit obecnou nechuť lidí prozrazovat na sebe informace osobního charakteru. Reminiscence tohoto jevu je patrná u starších generací žijících v totalitě. Zároveň u mladší generace může jít o projev jistého vzdoru proti autoritě dotazovatele. Zároveň tato data ukazují na nepřesné nastavení dotazníků, respektive formulaci kladených otázek, neboť dotazovaný nemá prostor vyjádřit své skutečné přesvědčení.

Jak dokazují někteří sociologové či teologové, Český národ je sice považován za nejvíce ateistický, zároveň zde existuje nejvíce tzv. alternativních „náboženství“, která mají nejrůznější podoby. Tomáš Halík označuje tento typ náboženství za „něcismus“, kdy lidé v Boha nevěří, ale zároveň jsou dobrovolně ochotni věřit v magickou sílu amuletů, horoskopů či předpovědí kartářů.⁴

Tento článek má za cíl poukázat na tyto jevy a některé z nich krátce představit. To vše v kontextu současné postmoderní společnosti a především médií, která lze považovat za důležitý prostředek šíření informací ve společnosti.

2 Postmoderní společnost

Narůstající odklon společnosti od jasně strukturovaných systémů, ať už jde o výše zmíněná tradiční náboženství nebo o vědeckou racionalitu ve snaze o obecné poznání, je v rámci západní společnosti možné pozorovat již několik desetiletí. Jde o celospolečenskou změnu s globálními dopady, která však není ničím výjimečným.

V rámci vývoje společnosti je možné pozorovat určité ohraničené a vzájemně odlišné vývojové vlny či zásadní historické přechody.^{např.5,6} Tyto změny jsou autory popisovány jako kvantové skoky v podobě výrazných změn například ve způsobu života společnosti, jejího vzdělání a vzdělávání, v kultuře, technologiích nebo hospodaření. Přestože jsou z historického pohledu dané přechody zřetelně ohraničené, ve fázi přechodu dochází fakticky ke střetu kultur, z nichž jedna ještě nedozněla a druhá už existuje.⁷

¹ SMITH, W. T. *Beliefs About God Across Time and Countries*. NORC at the University of Chicago, 2012.

² Náboženská víra obyvatel podle výsledků sčítání lidu [online]. Český statistický úřad, Praha, 2014. cit. 2014-07-27. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/82002D3492/\\$File/17022014.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/82002D3492/$File/17022014.pdf).

³ Tamtéž.

⁴ LESCHTINA, J. Tomáš Halík: Zemanovi přirostla maska přihlouplého strýce [online]. cit. 2014-07-27. Dostupné z: <http://nazory.aktualne.cz/rozhovory/tomas-halik-zemanovi-prirostla-masku-prihloupleho-stryce/r~2c98830c10dd11e48ade002590604f2e/>.

⁵ TOFFLER, A., TOFFLEROVÁ, H. *Nová civilizace: třetí vlna a její důsledky*. Praha: Dokořán, 2001.

⁶ BAUMAN, Z. *Úvahy o postmoderní době*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2002.

⁷ POKORNÁ, D. *Koncept společenské odpovědnosti: obsah, podstata, rozsah*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012.

V souvislosti s aktuálními společenskými změnami lze hovořit o tzv. postmoderní době, resp. společnosti, která postupně zaplňuje prostor, který od počátku osvícenství vyplňovala společnost moderní. Moderní společnost byla charakteristická jasně strukturovaným pohledem na svět, který je však historicky starší než samotné osvícenství. Západní filozofická tradice už od starověkého Řecka stála na principu objektivistického chápání hodnot, což znamenalo, že pravdy a hodnoty nejsou uměle vytvářeny, ale postupně objevovány pomocí samostatného rozumu a filozofického bádání.⁸

Tento přístup k objevování pravd postupně vedl ke vzniku Osvícenství jako intelektuálního hnutí, které ve svém důsledku umožnilo vznik moderní společnosti se všemi jejími charakteristickými znaky. Byly vytvořeny duchovní, etické a estetické principy, jež se staly základem aktuálních konceptů občanské svobody, demokracie či lidských práv.

V současné době je však možné sledovat postupnou relativizaci výše zmíněných osvícenských hodnot. Počátky této relativizace je možné sledovat minimálně od konce devatenáctého století, kdy Friedrich Nietzsche zásadním způsobem kritizoval a odmítal osvícenské pojetí pravdy.⁹ Společně s vývojem společnosti ve dvacátém století se z pouhého odmítání původních hodnot osvícenství stává nový celospolečenský proud – postmodernismus.

Postmodernismus se nejprve konstituoval v humanitní oblasti. Nejdříve v umění, jako literárně-vědecký pojem. Později v architektuře, malířství, sociologii a filozofii.¹⁰ Následně zasáhla postmoderna i vědu a v podstatě celou společnost. Na rozdíl od poměrně snadné definice postmodernismu v umění, je definice postmodernismu jako celospolečenského fenoménu složitější. Je to dáno jeho charakteristickou povahou, tedy odmítnutím moderního intelektuálního náhledu a zásadní změnou v poznání.

Některé konstanty postmodernismu, respektive postmoderní doby, jsou však jasně dány. Jak uvádí Stanley J. Grenz, jde především o jasný konec „univerza“, tedy konec všeobslhlého světového názoru.¹¹ Základy postmodernismu stojí na jasném popření existence jednotného světa jako předmětu vnímání člověka. Dochází tak k fragmentaci na všech úrovních poznání. Postmoderní společnost prakticky odmítá možnost vytvoření jediného „správného“ světového názoru, který byl patrný ještě v období studené války. Pro společnost je dnes zásadní mluvit jednoduše o mnoha názorech, respektive mnoha světech. V důsledku tak nahrazení moderního světového názoru dává vzniknout nepřehlednému množství různých názorů a světů, které jsou kvůli relativizaci pravdy pro nositele těchto názorů jediné pravdivé. Klasické poznání je tak nahrazeno výkladem.¹²

Ve vztahu ke kognitivním procesům lze shrnout vliv postmodernismu do tří základních kategorií, podobně jako činí Otakar Jelínek v článku Postmodernismus a exaktní vědy¹³:

- Vysvětlení skutečnosti jsou v rámci daného kontextu užitečnými výklady, které však nelze označit za objektivně pravdivé.
- Jedinec nemůže překročit rámec vlastních výkladů skutečnosti.
- Vlastní teorie a tvrzení nemohou být komparována s určitým objektivním světem, neboť samy vytváří vlastní světy.

2.1 Masová média v postmoderní společnosti

⁸ GRENZ, J. S. *Úvod do postmodernismu*. Praha: Návrat domů, 1997.

⁹ Tamtéž.

¹⁰ JELÍNEK, O. *Věda kontra iracionalita 2: Postmodernismus a exaktní vědy*. Praha: Academia, 2002.

¹¹ GRENZ, J. S. *Úvod do postmodernismu*. Praha: Návrat domů, 1997.

¹² Tamtéž.

¹³ JELÍNEK, O. *Věda kontra iracionalita 2: Postmodernismus a exaktní vědy*. Praha: Academia, 2002.

Masová média hrají v postmoderním světě svoji nezastupitelnou roli, která je dána jejich podstatou. Mezi nejvýznamnější základní funkce masových médií patří funkce informační, následována funkcí zábavní, kulturní, sociální a politickou.¹⁴ Z hlediska postmoderní společnosti se v rámci informační funkce stávají média dalšími tvůrci výkladu světa či dokonce samotný svět vytvářejí. Díky přenosu informací pomáhají média publiku při utváření představ o světě a jeho společenském, geografickém a politickém složení. Poznávací schopnosti lidí jsou limitovány mnoha faktory jako je například čas, místo či selektivita pozornosti. Média pomáhají některé z těchto limitů překonávat a rozšiřují tak možnosti poznávání světa. Na druhou stranu sama média, ať už máme na mysli instituce či prostředky masových médií, některé společenské limity zesilují. Za zásadní limit lze v tomto případě označit selektivitu.

Tím, že média mohou v rámci svého omezeného prostoru nabídnout pouze určitá témata, vytváří tak prakticky nový svět, který je pouze podobný světu reálnému. V této souvislosti odborníci zmiňují termíny jako je Agenda-setting či Framing. Agenda-setting je vyjádřením předpokladu, že existuje silná korelace mezi důrazem, který média přisuzují určitým tématům a důležitostí, kterou těmto tématům přikládá publikum. Framing je poté reflexí předpokladu, že jednotlivá mediální témata jsou publiku prezentována v podobě určitých rámců (frames), které je pomáhají zjednodušit a zařadit jednotlivá témata v myslích příjemců sdělení. *"Rámce jsou v kontextu této teorie interpretativními strukturami, které novináři užívají pro ukotvení jednotlivých událostí do širšího kontextu. Cílem „framingu“ je upřednostnit určitá fakta, obrazy nebo události před jinými, čímž je ovšem upřednostněna jedna specifická interpretace událostí."*¹⁵

Paradoxně jsou rámce pozůstatkem moderního pojetí médií, neboť ve své podstatě umožňují aplikovat běžné normy a obecné hodnoty sdílené ve většinové společnosti. Díky tomu pomáhaly rámce v počátcích médií strukturovat pohled na okolní svět a zároveň jeho dění porovnávat s obecně platnými normami a hodnotami. V postmoderní době je však framing v médiích využíván prakticky opačně, když umožňuje malým skupinám či dokonce jednotlivcům prezentovat vlastní prezentaci událostí. Společně s nastavováním agendy (agenda-setting) tak média mohou velmi snadno vytvářet paralelní světy a nabízet alternativní vysvětlení událostí.

Média však v současné době neplní čistě informační funkci, ale tato je prolínána s ostatními funkcemi masových médií. Nejčastěji dochází k prolínání s funkcí zábavní. Klasický přenos informací představovaný emočně nezabarveným konstatováním základních faktů, je v současné době v masových médiích prakticky neexistujícím fenoménem. Aby komunikátoři dosáhli požadované pozornosti publika, využívají v mediální zpravodajské komunikaci tzv. infotainmentu, který představuje pronikání prvků zábavní žurnalistiky do zpravodajství. Přitom výraz infotainment je neologismem, který vzniknul spojením dvou anglických slov: Information a Entertainment, informace a zábava. Jde tedy o podávání informací zábavnou formou, což je v praxi představováno především formálním pojetím zpráv, skladbou zpravodajské relace, výběrem tématu zpráv či například vystupováním moderátorů.

2.2 Nebezpečí médií v postmoderním světě

Infotainment je do jisté míry reflexí aktuálních potřeb publika. Jeho nebezpečí však spočívá v tom, že tyto potřeby spoluvytváří, respektive napomáhá ke změně v myšlení a chování lidí. František Koukolík zařazuje infotainment mezi základní prostředky tzv. debilizace společnosti, což je pojem, který Koukolík charakterizuje jako: *„úmyslné i neúmyslné, cílené i necílené omezování nebo ničení pozitivně tvořivých, rozumových, citových a sociálních potřeb, s nimiž lidé přicházejí na svět,*

¹⁴ POSPÍŠIL, J. a L. S. ZÁVODNÁ. *Mediální výchova*. Kralice na Hané: Computer Media, 2009.

¹⁵ ANDRŠ, J. *Média a terorismus v postmoderním světě*. Bakalářská práce. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012.

včetně omezování nebo ničení možnosti jejich dosažen.“¹⁶ Debilizace společnosti může být nástrojem ke kontrole a manipulaci skupin či jednotlivců, v případě médií pak jejich publika.

Nebezpečí debilizace společnosti spočívá v možnosti debilizovat jedince bez ohledu na výši jeho inteligenčního kvocientu. Koukolík zároveň upozorňuje, že debilizace "postihuje jak své tvůrce, tak objekty. Stává se, že debilizátoři stejně jako masa, kterou stvořili, přesvědčí sami sebe o pravdivosti nebo vysoké pravděpodobnosti obsahů debilizace."¹⁷ Na základě tohoto principu mohou vznikat zcela nové, alternativní světy, v rámci kterých existují nové soubory hodnot a pravidel.

Konkrétní příklady debilizace společnosti prostřednictvím masových médií, a především jejich negativní důsledky, lze hledat na počátku devadesátých let minulého století v Srbsku. Jak uvádí odborník na bývalou Jugoslávii, Matyáš Zrno, alternativní a pavědecké přístupy získávaly v médiích, především v těch státních, nebývalý prostor. Například rozhlas v Srbsku devadesátých let zaplňovala pokleslá hudební produkce ve formě turbofolku, hudebního žánru představující směr popu a nacionalismu.¹⁸ Prostor ve státních médiích dostávalo rekordní množství věstců či proroků, a astrologické časopisy plnily přední pulty kiosků.¹⁹ Pavěda a různé esoterické deriváty se v tu dobu staly významnými pilíři srbské politiky a v podstatě i významné části společnosti. O osudech politiků rozhodovaly horoskopy, přičemž lepší předpovědi měli samozřejmě politici Miloševićovy strany, opozičním politikům byla často předpovídána smrt.²⁰ Paralelu těchto jevů lze najít prakticky ve všech totalitních režimech, neboť odmítání scientismu umožňuje posilovat iracionální základy těchto režimů.

3 Alternativní výklady světa v kontextu českých médií

Na zvětšující se (nejen) mediální prostor věnovaný alternativním výkladům světa, upozorňuje ve svých zpravodajích Občanské sdružení SISYFOS - český klub skeptiků.²¹ Jmenovaná společnost vydala v roce 2008 Výkladový slovník esoteriky a pavěd.²² V něm je uvedeno více než 300 hesel, která se týkají široké škály alternativních oborů. Obecně lze pojmy rozdělit do dvou základních skupin, které tvoří platformu pro vznik dalších alternativních teorií. Jedná se o pseudovědu a alternativní medicínu.

3.1 Pseudověda

Pseudověda, nebo také paravěda či pavěda, jsou pojmy, které, přestože se mohou mírně lišit ve svém výkladu, popisují problematiku záměrného zneužití či nesprávného využití vědy, respektive její metodiky či terminologie. Zároveň může docházet k využívání parapsychologických disciplín, které operují s neexistujícími duchovními energiemi či silami. Dále může termín také označovat disciplíny zcela nesmyslné a absurdní.²³ Pseudověda ze své podstaty zásadním způsobem porušuje základní pilíře vědy, ať už jde o testovatelnost hypotéz, definici základních sil, objektivitu či racionální skepsi. Mezi nejvýznamnější produkty pseudovědy v českém prostředí patří homeopatie, parapsychologie,

¹⁶ KOUKOLÍK, F. *Mocenská posedlost*. Praha: Karolinum, 2010.

¹⁷ KOUKOLÍK, F. *Mocenská posedlost*. Praha: Karolinum, 2010.

¹⁸ ANÝŽ, D. Srbský turbo folk hýřil nacionalismem [online]. cit. 2014-07-28. Dostupné z: http://www.bbc.co.uk/czech/worldnews/story/2005/01/050111_serbia_music_pckg.shtml.

¹⁹ ZRNO, M. Srbská tragédie, půda a krev [online]. cit. 2014-07-28. Dostupné z: <http://www.obcinst.cz/srbska-tragedie-puda-a-krev/>.

²⁰ Tamtéž.

²¹ Sysifos: Český klub skeptiků [online]. cit. 2014-07-28. Dostupné z: <http://www.sysifos.cz/index.php?id=homepage&idd=&last=>.

²² HEŘT, J. *Výkladový slovník esoteriky a pavěd*. Praha: Věra Nosková, 2008.

²³ Tamtéž.

astrologie, numerologie, grafologie, feng-shui, geopatogenní zóny, ale také různé iniciativy využívající principů pseudovědy ke svému prospěchu, jako například boj proti očkování, různé konspirační teorie apod.

Společně s pseudovědou lze za základní kámen alternativních teorií označit také antivědu, která je i jednou z podmínek vzniku pseudovědy. Antivěda je pojem, který označuje kritiku vědy a vědecké metody obecně. Jak uvádí Koukolík²⁴ představitelé antivědy popírají Mertonovy normy vědy a dokazují, že věda a vědecká metoda nejsou ani objektivní ani neutrální. Antivěda je typickým produktem postmodernismu, který se staví k minulému a současnému světu, ke kritickému myšlení i k vědě velmi kriticky.

3.2 Alternativní medicína

Druhou velkou skupinou zahrnující alternativní postupy a teorie je alternativní medicína. Podle Slovníku esoteriky a pavěd jde pojem, který označuje diagnostické a léčebné metody, které nebyly přijaty oficiální medicínou. Od vědecké medicíny se liší svými principy a nebylo možné prokázat účinnost jejich léčebných prostředků.²⁵ Alternativní medicína v sobě kombinuje široké spektrum metod od původně lidových, přes přírodní až po zcela nově vymyšlené. Pro metody je charakteristická regionální heterogenita, neboť jejich podoba je odvislá od dané kultury, léčebné tradice, ale také aktuálních módních trendů. Jiné metody budou využívány v asijských zemích, jiné u domorodců v Jižní Americe a jiné v Evropě. Zde navíc existují značné rozdíly i mezi sousedními státy. Tak například v sousedním Německu se využívá mnohem více metod alternativní medicíny, než v České republice.²⁶

Mezi nejznámější a nejpoužívanější metody alternativní medicíny v Česku bezpochyby patří akupunktura, homeopatie, biotronika či chiropraxe. V poslední době je navíc patrná snaha o vytvoření jednotné koncepce opírající se o holismus, psychosomatiku a pseudovědu.²⁷ Alternativní medicína je, stejně jako pseudověda, produktem postmodernismu. Oproti jiným postmoderním konstruktům jde však v tomto případě o život ohrožující disciplínu. V tom lepším případě jsou alternativní léčebné metody pouze neškodným placebem, v horším případě však mohou být metody samy o sobě životu nebezpečné.

4 Závěr

Českou společnost jistě není možné označit za nevzdělanou, přesto je zde rozmach pseudovědy a alternativní medicíny patrný. Příčin existuje mnoho. V případě alternativní medicíny jsou příčiny poměrně zřejmé. Nemoci provází člověka po celou jeho historii. S největší pravděpodobností budou vždy existovat nějaké nemoci a se stejnou pravděpodobností nebudou na všechny nemoci existovat léky. Téměř jistě nebude možné zabránit smrti. Limity vědecké medicíny jsou jasné a chronicky a vážně nemocný, či dokonce umírající člověk, nebude schopen zcela racionálního uvažování. Alternativní medicína těmto lidem nabízí především naději v podobě magického přesahu všední vědy.

Zároveň jistou roli hrají také známé nedostatky zdravotnictví. Chybějící pocit lidskosti ze strany lékařů vede mnohé, jinak racionální pacienty, do "ordinací" alternativních léčitelů. V případě

²⁴ KOUKOLÍK, F. *Mocenská posedlost*. Praha: Karolinum, 2010.

²⁵ HEŘT, J. *Alternativní medicína a léčitelství*. Praha: Věra Nosková, 2011.

²⁶ Tamtéž.

²⁷ HEŘT, J. *Alternativní medicína - Slovník esoteriky a pavěd* [online]. cit. 2014-07-29. Dostupné z: <http://www.sysifos.cz/index.php?id=slovník&act=zobrazit&idd=&pismo=&vyraz=1189074808&heslo=Alternativn%ED%20medic%EDna>.

méně racionálních pacientů pak velmi účinně působí alternativní propaganda, které vykresluje moderní medicínu jako dehumanizovanou a přetechnizovanou.²⁸ Alternativní propaganda v postmoderní společnosti lehce nachází své publikum a lidé se tak díky víře v magii a neviditelnou energii vrací o několik století zpět.

V případě pseudovědy jsou příčiny více obecné a jsou dány stavem společnosti, která po třech stoletích nevídané snahy o racionalitu otočila, a začala nepochopitelně hledat inspiraci v mystice, záhadách, tajemstvích či magii. Jistě jde o znak postmodernismu. Otázkou však zůstává, zda je postmodernismus v dané situaci jediným viníkem. Možné je také to, že urputná snaha o racionalitu narazila na limity vývoje druhu *Homo sapiens sapiens*. Poslední výzkumy v oblasti behaviorální ekonomie čím dál častěji upozorňují na přetrvávání evolučně původního magického způsobu myšlení. Jak dokazuje výzkum Daniela Kahnemana²⁹, je pro člověka mnohem přirozenější rychlé, intuitivní a emocionální rozhodování. Racionální uvažování však vyžaduje dodatečný čas a energii. Tu samou energii ale oproti minulým staletím potřebuje člověk také pro každodenní orientaci v přetechnizovaném světě. Neustálá snaha o racionalitu mohla vyvolat určité "přehřátí rationality". Postmodernismus tak může být automatickou reakcí takto "postiženého" člověka.

Literatura

ANDRŠ, J. *Média a terorismus v postmoderním světě*. Bakalářská práce. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012.

ANÝŽ, D. Srbský turbo folk hýřil nacionalismem [online]. cit. 2014-07-28. Dostupné z: http://www.bbc.co.uk/czech/worldnews/story/2005/01/050111_serbia_music_pckg.shtml.

BAUMAN, Z. *Úvahy o postmoderní době*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2002.

GRENZ, J. S. *Úvod do postmodernismu*. Praha: Návrat domů, 1997.

HEŘT, J. Alternativní medicína - Slovník esoteriky a pavěd [online]. cit. 2014-07-29. Dostupné z: <http://www.sysifos.cz/index.php?id=slovník&act=zobrazit&idd=&pismo=&vyraz=1189074808&heslo=Alternativn%ED%20medic%EDna>.

HEŘT, J. *Alternativní medicína a léčitelství*. Praha: Věra Nosková, 2011.

HEŘT, J. *Výkladový slovník esoteriky a pavěd*. Praha: Věra Nosková, 2008.

JELÍNEK, O. *Věda kontra iracionalita 2: Postmodernismus a exaktní vědy*. Praha: Academia, 2002.

KAHNEMAN, D. *Myšlení - rychlé a pomalé*. Brno: Jan Melvil, 2012.

KOUKOLÍK, F. *Mocenská posedlost*. Praha: Karolinum, 2010.

LESCHTINA, J. Tomáš Halík: Zemanovi přirostla maska přihlouplého strýce [online]. cit. 2014-07-27. Dostupné z: <http://nazory.aktualne.cz/rozhovory/tomas-halik-zemanovi-prirostla-maskaprihloupleho-stryce/r~2c98830c10dd11e48ade002590604f2e/>.

Náboženská víra obyvatel podle výsledků sčítání lidu. Český statistický úřad, Praha, 2014 [online]. cit. 2014-07-27. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/82002D3492/\\$File/17022014.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/82002D3492/$File/17022014.pdf).

²⁸ HEŘT, J. *Alternativní medicína a léčitelství*. Praha: Věra Nosková, 2011.

²⁹ KAHNEMAN, D. *Myšlení - rychlé a pomalé*. Brno: Jan Melvil, 2012.

POKORNÁ, D. *Koncept společenské odpovědnosti: obsah, podstata, rozsah*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012.

POSPÍŠIL, J., ZÁVODNÁ, L. S. *Mediální výchova*. Kralice na Hané: Computer Media, 2009.

SMITH, W. T. *Beliefs About God Across Time and Countries*. NORC at the University of Chicago, 2012.

Sysifos: Český klub skeptiků [online]. cit. 2014-07-28. Dostupné z: <http://www.sysifos.cz/index.php?id=homepage&idd=&last=>.

TOFFLER, A., TOFFLEROVÁ, H. *Nová civilizace: třetí vlna a její důsledky*. Praha: Dokořán, 2001.

ZRNO, M. Srbská tragédie, půda a krev [online]. cit. 2014-07-28. Dostupné z: <http://www.obcinst.cz/srbska-tragedie-puda-a-krev/>.

Kontakt:

PhDr. Jan Závodný Pospíšil, Ph.D.
Filozofická fakulta Palackého univerzity v Olomouci
Katedra aplikované ekonomie
Křížkovského 12
771 47 Olomouc
Česká republika
E-mail: jan.zavodny@upol.cz

Krátká informace o autorovi:

PhDr. Jan Závodný Pospíšil, Ph.D. vystudoval na Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně obor Marketingové a sociální komunikace. V roce 2011 úspěšně vykonal rigorózní řízení na Fakultě masmédií Panevropské vysoké školy v Bratislavě. V roce 2012 dokončil doktorský studijní program Management a marketing na Fakultě managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně. V současnosti působí na Moravské vysoké škole v Olomouci a na Katedře aplikované ekonomie Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci. Je autorem a spoluautorem odborných článků a publikací věnovaných spotřebitelskému chování, marketingové komunikaci a médiím. Podílel se na přípravě učebnic a metodiky mediální výchovy a je autorem knih o reklamě a PR.

VPLYV DANE Z PRIDANEJ HODNOTY NA FINANČNÉ TOKY PRIEMYSELNÝCH PODNIKOV V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

IMPACT OF THE VALUE ADDED TAX ON THE CASH FLOWS OF INDUSTRIAL COMPANIES IN SLOVAK REPUBLIC

Angelika KÚTNA, Norbert GYURIAN

Finančná správa Slovenskej republiky, Selye J. Univerzita, Ekonomická fakulta, Katedra manažmentu

Anotácia: Daň z pridanej hodnoty, je zo všetkých druhov priamych a nepriamych daní v členských krajinách Európskej únie daňou s najvyšším stupňom harmonizácie. Základný princíp zdaňovania touto daňou spočíva v tom, že daň patrí tomu členskému štátu Európskej únie kde je miesto konečnej spotreby. Cieľom príspevku je zhodnotiť a kvantifikovať vplyv dane z pridanej hodnoty na finančné toky priemyselných podnikov Slovenskej republiky a komparácia tohoto vplyvu medzi podnikmi vyvážajúcimi svoju produkciu do tretích krajín mimo územie Európskej únie, podnikmi, ktorých produkcia je spotrebovávaná v iných členských krajinách Európskej únie a podnikmi, ktorých produkcia zostáva na území Slovenskej republiky. Údaje hodnotené v tomto príspevku boli získané z Daňového informačného systému Finančnej správy Slovenskej republiky. Vplyv dane z pridanej hodnoty na finančné toky je kvantifikovaný prostredníctvom finančných nákladových úrokov vznikajúcich z titulu lehôt na vrátenie a výšky nadmerných odpočtov.

Abstract: Value added tax is the tax which is mostly harmonized from all types of direct and indirect taxes in the Member States of European Union. The basic principle of VAT taxation consist on the following idea. The Member State of final consumption of the goods or services is the state to whom the VAT finally belongs to. The main aim of the paper is evaluation and quantification of the impact of value added tax on the cash flows of industrial entities. The paper focuses also on the comparation of this impact depending on the export companies, companies with the production for another Member States or the companies with production which is made for Slovak territory. The data for the analysis were obtained from the Taxation Information system of the Slovak Republic. Impact of the value added tax is quantified by financial expense interests. These interests envy on the period of time limits for the excess deduction and also on the excess deduction as well.

Kľúčové slová: daň z pridanej hodnoty, finančný tok, nadmerný odpočet, nákladový úrok

Keywords: value added tax, cash flow, excess deduction, expence interest

1 Úvod

Príspevok hodnotí vplyv dane z pridanej hodnoty na finančné toky vybranej skupiny podnikov Slovenskej republiky, pričom je samostatne hodnotený dopad tejto nepriamej dane na podniky, ktoré prevažnú časť svojej produkcie dodávajú na územie inej členskej krajiny Európskej únie a samostatne hodnotený dopad na podniky, ktoré prevažnú časť svojej produkcie vyvážajú mimo územia Európskej únie. Tretia skupina podnikov, u ktorej príspevok hodnotí dopad na finančné toky, sú podniky, ktorých prevažná časť produkcie zostáva na území Slovenskej republiky. Vplyv dane z pridanej hodnoty na finančné toky týchto podnikov je kvantifikovaný prostredníctvom ukazovateľa „cena peňazí“, ktorý vyjadruje nepriame náklady podniku. Tieto náklady vznikajú ako dôsledok pomerne dlhých lehôt na vrátenie nadmerných odpočtov. Za predpokladu, že v súčasnosti takmer každý podnik, vzhľadom na finančnú a ekonomickú situáciu, spláca úvery v komerčnej banke, možno konštatovať že hodnoty ukazovateľa „cena peňazí“ vyjadrujú v podstate skutočné náklady podnikov. Ak by podnik uvedené finančné prostriedky mal hneď k dispozícii, nemusel by často riešiť svoju likviditu úvermi a platiť úroky banke.

2 Hlavná časť príspevku

2.1 Špecifikácia modelu

Vstupný podkladový materiál v príspevku tvoria údaje získané z nasledovných zdrojov:

- štatistické údaje z portálu Daňového riaditeľstva Slovenskej republiky,
- údaje z účtovných výkazov Súvaha v plnom rozsahu k 31.12. príslušného kalendárneho roka (súvaha Úč POD1-01, ktorú organizácia predkladá na daňový úrad),
- údaje z účtovných výkazov Výkaz ziskov a strát v plnom rozsahu k 31.12 príslušného kalendárneho roka (výkaz ziskov a strát Úč POD2-01, ktorý organizácia predkladá na daňový úrad),
- údaje z podaných daňových priznaní k dani z príjmov právnických osôb,
- údaje z podaných daňových priznaní k dani z pridanej hodnoty,
- údaje z podaných súhrnných výkazov
- legislatíva Slovenskej republiky: daňové zákony, novely daňových zákonov a s nimi súvisiace predpisy

Hodnotený súbor bol vybraný z údajových databáz informačného systému Finančného riaditeľstva Slovenskej republiky „RDS – DS TNVT plus“. Údaje boli vyberané a spracovávané za podmienky zachovania úplnej anonymity daňových subjektov podľa vopred presne stanovených kritérií.

Kritériá zaradenia podniku do hodnoteného súboru boli nasledovné :

- prevažujúcou činnosťou podnikov je výroba SK NACE rôzne, napr. SK NACE 26110, S25610,25620,25940,25990.
- podnik zostavuje účtovnú závierku podľa slovenských účtovných predpisov,
- podnik je registrovaný ako mesačný platiteľ DPH minimálne od 01.01.2010, štvrtroční platiteľa DPH neboli do súboru zaradení,
- podnik je platiteľom dane z príjmov právnických osôb, podnik bol zapísaný v Obchodnom registri Slovenskej republiky najneskôr k 01.01.2010, už v roku 2011 mal povinnosť podať daňové priznanie k dani z príjmov právnických osôb,
- hodnotený súbor tvorí sedemdesiatpäť podnikov,
- hodnotený súbor je tvorený podnikmi, ktoré boli následne rozdelené do troch skupín a to nasledovne :

- 1) **I. Skupina podnikov.** Dodanie tovaru z tuzemska do iného členského štátu tvorí 80-100% celkového ročného obratu podniku. Podnik zaradený do tejto skupiny je v zmysle zákona o DPH platiteľom, ktorý spĺňa podmienky oslobodenia od dane podľa odseku 1 až odseku 4 §43 Zákona č. 222/2004 Z.z. o dani z pridanej hodnoty Z.z. v znení neskorších predpisov,
- 2) **II. Skupina podnikov.** Dodanie tovaru do miesta určenia na územie tretieho štátu, t.j. na územie, ktoré nie je územím Európskej únie tvorí 80-100% celkového ročného obratu podniku. Podnik zaradený do tejto skupiny je v zmysle zákona o DPH platiteľom, spĺňajúcim podmienky oslobodenia od dane pri dodaní tovaru, ktorý je odoslaný alebo prepravený predávajúcim alebo na jeho účet do miesta určenia na území tretieho štátu podľa odseku 1 až odseku 6 § 47 Zákona č. 222/2004 Z.z. o dani z pridanej hodnoty Z.z. v znení neskorších predpisov,
- 3) **III. Skupina podnikov.** Dodanie tovaru v tuzemsku tvorí 80–100% celkového obratu ročného podniku. Podnik zaradený do tejto skupiny je v zmysle zákona o DPH platiteľom, ktorý dodáva tovar podľa § 8 ods.1 Zákona č. 222/2004 Z.z. o dani z pridanej hodnoty Z.z. v znení neskorších predpisov,
 - Podnik má podľa evidencie podaných hlásení k dani zo závislej činnosti za zdaňovacie obdobie 2013 k 31.12.2013 minimálne 40 zamestnancov,
 - Prevažnú časť výnosov podniku tvoria výnosy z predaja vlastných výrobkov a služieb.

Posledné dve kritériá boli zvolené najmä so zreteľom výberu takých podnikov, ktorých činnosť nespočíva len v obchodnej činnosti (nákup a následne predaj ľubovoľnej komodity) ale predpokladá sa okrem obchodnej činnosti aj výrobná činnosť alebo aspoň pridaná hodnota vo forme montáže resp. finalizácii nakúpených polotovarov.

Údaje analyzované príspevku sú z obdobia rokov 2010-2013. Pre toto obdobie bol získaný faktografický materiál. Obchodný názov podnikov neuvádzame

2.2 Použité metódy

Pri hodnotení vplyvu dane z pridanej hodnoty na peňažné toky výrobných podnikov sú v príspevku použité nasledovné ukazovatele :

Finančné zaťaženie I, ktoré je spôsobené časovým posunom medzi vznikom nadmerného odpočtu a jeho odpočítaním od vlastnej daňovej povinnosti v nasledujúcom zdaňovacom období je vyjadrené prostredníctvom ukazovateľov:

Ukazovateľ „cena peňazí I“ = istina * úroková sadzba ECB ¹ x priemerná doba úverovania/365

Ukazovateľ „cena peňazí II“ = istina * priemerná úroková miera² x priemerná doba úverovania/365

kde:

Istinacelková výška odpočítaných nadmerných odpočtov výrob. podnikov

Priemerná doba úverovaniačasové obdobie, počas ktorého výrobné podniky úverujú štátny rozpočet

¹Základná úroková sadzba ECB je v zmysle §17 ods.1 zákona č.659/2007 Z.z. v znení neskorších predpisov O zavedení euro v Slovenskej republike je sadzba pre hlavné refinančné operácie (obchody)

²Priemernou úrokovou mierou z úverov je priemerná úroková miera z úverov so splatnosťou do 1 roka poskytnutých pre nefinančné spoločnosti (myslí sa nie banky a nie domácnosti) v priemere za celý kalendárny rok.

365.....počet dní v roku

Hodnoty úrokových sadziieb a priemerných úrokových mier sú uvedené v tabuľke 1

Finančné zaťaženie II, ktoré je spôsobené časovým posunom medzi vznikom nadmerného odpočtu a jeho vrátením, t.j. poukázaním peňažných prostriedkov na bankový účet daňovníka je vyjadrené prostredníctvom ukazovateľov:

Ukazovateľ „cena peňazí I“ = istina * úroková sadzba ECB x priemerná doba úverovania/365

Ukazovateľ „cena peňazí II“ = istina * priemerná úroková miera x priemerná doba úverovania/365

kde:

Istinacelková výška odpočítaných nadmerných odpočtov výrob. podnikov

Priemerná doba úverovaniačasové obdobie, počas ktorého výrobné podniky úverujú štátny rozpočet

365.....počet dní v roku

Hodnoty úrokových sadziieb a priemerných úrokových mier sú uvedené v tabuľke 1

Celkové finančné zaťaženie výrobných podnikov je matematickým účtom finančného zaťaženia I a finančného zaťaženia II.

Schéma 1: Štruktúra celkového finančného zaťaženia



Zdroj : vlastné spracovanie

Pre výpočet priemernej hodnoty výšky nadmerného odpočtu (istiny) všetkých troch skupín výrobných podnikov ako aj celého hodnoteného súboru bol použitý aritmetický priemer.

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

- x_i i-ty prvok zo súboru
- n počet prvkov v súbore

Pomocou neho sú vyjadrené priemerné hodnoty istiny vo zvolenom časovom rade (2010-2013).

Dosiahnuté výsledky, ich analýza a prezentácia vo forme tabuliek a grafov ako aj celkové zhodnotenie vplyvu dane z pridanej hodnoty na výrobné podniky sú obsiahnuté v časti Výsledky a diskusia.

3 Výsledky a diskusia

3.1 Všeobecná charakteristika dane z pridanej hodnoty

Daň z pridanej hodnoty patrí medzi nepriame dane. Nepriame dane vo všeobecnosti nevstupujú priamo do nákladov podniku a teda ani priamo neovplyvňujú jeho výsledok hospodárenia. Označujú sa tiež ako neutrálne dane. Ich význam narástol hlavne po uskutočnenej daňovej reforme v roku 2004, keď sa daňové zaťaženie všetkých podnikateľských subjektov ako aj ostatných daňovníkov presunulo z priamych daní na nepriame dane. Nepriame dane sa členia na univerzálne a selektívne spotrebné dane. Daň z pridanej hodnoty je univerzálnou spotrebnou daňou.

Podstata dane z pridanej hodnoty je obsiahnutá už v jej názve. Je ňou zdanenie pridanej hodnoty, t.j. hodnoty tovaru, ktorú si platca tejto dane pridáva k hodnote nakúpeného tovaru, ktorý sa ako polotovar stáva súčasťou tohto nového tovaru. Je to všeobecná spotrebná daň, ktorá sa aplikuje na tovar a služby až do fázy predaja vrátane, je priamo úmerná cene tovaru a služieb, nie je závislá na počtu výrobných a distribučných transakcií.

3.2 Harmonizácia dane z pridanej hodnoty

Všetky krajiny Európskej únie majú zavedenú daň z pridanej hodnoty. Daň z pridanej hodnoty postupne nahradila všetky kumulatívne vyberané dane z obratu. Harmonizácia dane z pridanej hodnoty v krajinách Európskej únie prebiehala postupne. Je zakotvená už v Rímskych zmluvách, ktoré nadobudli účinnosť 1. januára 1958.

Najdôležitejšou smernicou v oblasti harmonizácie dane z pridanej hodnoty je smernica č. 77/388/EEC, tzv. „Šiesta (systémová) smernica“. Jej hlavným cieľom bola harmonizácia rozdielnych národných daňových systémov v oblasti dane z pridanej hodnoty a ich zosúladenie s predchádzajúcimi smernicami. Tento cieľ bol dosiahnutý zavedením jednotných a konkrétnych pravidiel v oblasti správy dane z pridanej hodnoty. Priestor pre vlastné úpravy dane z pridanej hodnoty pre jednotlivé členské krajiny bol touto smernicou výrazne zmenšený. Smernica uplatňovala nasledovný systém zdaňovania tovarov a služieb daňou z pridanej hodnoty. Vývoz tovaru a služby do inej členskej krajiny sa považoval za nie zdaniteľné ale naopak oslobodené plnenie od dane z pridanej hodnoty v krajine vývozu. Daň sa inkasovala vždy v okamihu realizácie dovozu do krajiny kde sa tovar resp. služba spotrebovali, t.j. v krajine spoločného spotrebiteľa. Táto smernica bola v platnosti 29 rokov.

Po veľkom množstve novelizácií „Šiestej smernice“ Rady Európskej únie, Európska komisia rozhodla o jej nahradení novou smernicou a to z dôvodu jej neprehľadnosti. Bola prepracovaná a nahradená smernicou Rady č.2006/112/EEC. Aj táto smernica už bola viackrát novelizovaná.

3.3 Vlastné výsledky

Miera vplyvu dane z pridanej hodnoty na peňažné toky podnikov vo všeobecnosti závisí predovšetkým od veľkosti dvoch faktorov. Prvým z týchto dvoch faktorov je dĺžka lehoty na vrátenie nadmerného odpočtu a druhým faktorom je výška nadmerného odpočtu v peňažnom vyjadrení.

- od 01.05.2004 nadmerný odpočet, ktorý vznikne platiteľovi dane v príslušnom zdaňovacom období si platiteľ dane kompenzuje s vlastnou daňovou povinnosťou v nasledujúcom zdaňovacom období. Ak ani v nasledujúcom zdaňovacom období platiteľ dane nevznikne vlastná daňová povinnosť alebo vlastná daňová povinnosť nepokryje celý nadmerný odpočet z predchádzajúceho zdaňovacieho obdobia, daňový úrad vráti platiteľovi dane nadmerný odpočet do 30 dní od podania daňového priznania. Až v 90% prípadoch platiteľa

podávajú daňové priznanie v posledných troch dňoch lehoty na podanie daňového priznania, t.j. na 23 až 25 deň. Z uvedeného je zrejmé že dĺžku lehoty 83 dní, ktorú možno považovať nielen za najčastejšie sa vyskytujúcu ale aj strednú hodnotu dĺžky vrátenia nadmerného odpočtu. Dĺžku lehoty 53 dní možno považovať za najčastejšie sa vyskytujúcu a strednú hodnotu dĺžky odpočítania nadmerného odpočtu.

- výška nároku daňového subjektu na nadmerný odpočet je tvorená rozdielom hodnoty nároku odpočítania dane (v zmysle §49 až §54 Zákona č. 222/2004 Z.z. o dani z pridanej hodnoty Z.z. v znení neskorších predpisov a hodnoty dodaných tovarov a služieb (v zmysle §8 a § 9 Zákona č. 222/2004 Z.z. o dani z pridanej hodnoty Z.z. v znení neskorších predpisov).

Časový posun medzi vznikom nadmerného odpočtu a dobou jeho úhrady³ vyjadrený v peňažnom vyjadrení vyjadruje v podstate „cenu peňazí“, ktoré by podnik získal, ak by mal peniaze z uplatneného nadmerného odpočtu hneď, a požičal by ich banke, resp., vložil do banky za vopred stanovený úrok. Väčšina podnikov, vzhľadom na finančnú a ekonomickú situáciu, využíva naopak cudzie zdroje a platí úroky za požičané finančné prostriedky. Z tohto hľadiska možno „cenu peňazí“ považovať aj za prenesený náklad podniku.

Pri hodnotení dosiahnutých výsledkov vyjadrených pomocou ukazovateľov „cena peňazí I“, „cena peňazí II“ treba brať do úvahy aj nasledovné skutočnosti:

- základná úroková sadzba Európskej centrálnej banky⁴ počas hodnoteného obdobia najprv stúpila a nasledujúce dva roky poklesla. V porovnaní s prvým rokom hodnoteného obdobia sadzba klesla takmer o 75%,
- priemerná úroková miera z úverov⁵ klesala plynule, celkový pokles bol však menej výrazný ako pri základnej úrokovej sadzbe Európskej centrálnej banky.

Uvedené skutočnosti dokumentuje prehľadným spôsobom tabuľka 1.

Tabuľka 1: Základná úroková sadzba ECB a priemerná úroková miera úverov

Rok	Základná úroková sadzba ECB (p.a)	Priemerná úroková miera úverov
2010	1,75 %	3,38 %
2011	2,00 %	3,90 %
2012	1,50 %	3,45 %
2013	1,00 %	3,33 %

Zdroj: nbs.sk

Pokles oboch úrokových sadzieb pôsobí na finančné zaťaženie poľnohospodárskych podnikov priamoúmerne, výška uplatneného nadmerného odpočtu naopak.

Prenesené náklady vyjadrené prostredníctvom „ceny peňazí“ predstavujú pre všetky podniky pomerne výrazný náklad. Za predpokladu, že takmer každý podnik, vzhľadom na finančnú a ekonomickú situáciu, spláca úvery v komerčnej banke, možno konštatovať že ukazovateľ „cena peňazí II“ sú v podstate skutočné náklady podnikov. Ak by podnik uvedené finančné prostriedky mal hneď k dispozícii, nemusel by často riešiť svoju likviditu úvermi a platiť úroky banke.

³Doba úhrady je v zmysle §79 ods. 1 zákona č. 222/2004 Z.z. o dani z pridanej hodnoty Z.z. v znení neskorších predpisov deň splatnosti nadmerného odpočtu, t.j. deň keď je finančná čiastka poukázaná na bankový účet.

⁴Základná úroková sadzba ECB je v zmysle §17 odst. 1 zákona č.659/2007 Z.z. v znení neskorších predpisov O zavedení euro v Slovenskej republike je sadzba hlavné refinančné operácie (obchody).

⁵Priemernou úrokovou mierou z úverov je priemerná úroková miera z úverov so splatnosťou do 1 roka poskytnutých pre nefinančné spoločnosti (myslí sa nie banky a nie domácnosti) v priemere za celý kalendárny rok.

Finančné zaťaženie podnikov zapríčinené zadržiavaním finančných prostriedkov zo strany štátu tvoria dve časti a to:

- Finančné zaťaženie I, ktoré je spôsobené časovým posunom medzi vznikom nadmerného odpočtu a jeho odpočítaním od vlastnej daňovej povinnosti v nasledujúcom zdaňovacom období.
- Finančné zaťaženie II, ktoré je spôsobené časovým posunom medzi vznikom nadmerného odpočtu a jeho vrátením, t.j. poukázaním peňažných prostriedkov na bankový účet daňovníka.

Výška týchto finančných zaťažení je prehľadným spôsobom uvedená v nasledujúcich troch tabuľkách.

Tabuľka 2: Analýza dopadu finančného zaťaženia v € - podniky s prevažujúcim dodaním do iného členského štátu Európskej únie

Obdobie	NO odpočítaný	Cena peňazí I	Cena peňazí II	NO vrátený	Cena peňazí I	Cena peňazí II
2 010	396 950	1 009	1 948	4 484 750	17 847	34 470
2 011	401 256	1 165	2 272	4 953 651	22 529	43 931
2 012	363 598	792	1 821	5 102 354	17 404	40 029
2 013	415 630	604	2 010	5 056 221	11 498	38 287

Vysvetlivky: NO vrátený - nadmerný odpočet, ktorý bol vrátený, t.j. poukázaný na bankový účet daňovníka v lehote stanovenej zákonom, cena peňazí I – výpočet robený na základe základnej úrokovej sadzby ECB, cena peňazí II – výpočet robený na základe priemernej úrokovej miery z úverov komerčných bánk

Zdroj: vlastné spracovanie, Automatizovaný systém Daňového riaditeľstva Slovenskej republiky

Zo všetkých troch skupín hodnotených podnikov, najvyššie hodnoty nadmerných odpočtov vykazovali práve podniky, ktorých prevažná časť produkcie, či už vo forme tovarov alebo služieb mala miesto dodania iný členský štát Európskej únie. Najvyššie hodnoty dosiahla výška vráteného nadmerného odpočtu a to v intervale od 179 390,00 € v roku 2010 do 204 094,00 € v roku 2012 na jeden hodnotený podnik. V roku 2013 výška vrátených nadmerných odpočtov mierne poklesla. Výška odpočítaných nadmerných odpočtov bola nižšia ako u podnikov s prevažujúcim dodaním tovarov a služieb v tuzemsku. Príčinou tejto skutočnosti je najmä fakt, že pokiaľ podniky s prevažujúcim dodaním tovarov a služieb v tuzemsku vykazovali počas celého hodnoteného obdobia najmä daňové povinnosti a prípadné nadmerné odpočty im neboli vrátené ale len odpočítané od daňovej povinnosti vzniknutej v nasledujúcom zdaňovacom období, u podnikov s miestom dodania tovaru alebo služieb v inom členskom štáte Európskej únie bola daňová povinnosť ako výsledok podaného daňového priznania za príslušné zdaňovacie obdobie oveľa zriedkavejšia. Výška odpočítaného nadmerného odpočtu na jeden hodnotený podnik sa pohybovala v intervale od 14 543,00 € do 16652,00 €, pričom najvyššiu hodnotu dosiahla práve v poslednom roku hodnoteného obdobia.

Okrem výšky nadmerných odpočtov mali na výšku finančného zaťaženia podnikov vplyv aj hodnoty základnej úrokovej sadzby Európskej centrálnej banky a hodnoty priemernej úrokovej miery z úverov. Keďže tieto sú rovnaké pre akékoľvek typy podnikateľských subjektov, ovplyvnili výšku finančného zaťaženia podnikov v rovnakej miere. Podniky ako také mohli svojim ekonomickým správaním v minulosti ovplyvniť vlastný rating a tým do istej miery aj rozhodovanie finančných inštitúcií o výške a úrokovej miere poskytnutých úverov.

Tretím významným faktorom ovplyvňujúcim výšku finančného zaťaženia podnikov bola dĺžka lehoty na vrátenie, resp. odpočítanie nadmerného odpočtu. Tento faktor sa jediný počas celého hodnoteného obdobia nezmenil, lehoty na vrátenie boli v priemere 83 dní na vrátenie a 53 dní na odpočítanie nadmerného odpočtu.

Výška finančného zaťaženia podnikov sa dôsledkom kombinácie všetkých týchto faktorov počas hodnoteného obdobia každoročne menila.

Tabuľka 3: Analýza dopadu finančného zaťaženia v € - podniky s prevažujúcim vývozom mimo územia Európskej únie

Obdobie	NO odpočítaný	Cena peňazí I	Cena peňazí II	NO vrátený	Cena peňazí I	Cena peňazí II
2 010	83 524	212	410	2 450 321	9 751	18 833
2 011	70 568	205	400	2 654 222	12 071	23 539
2 012	87 569	191	439	2 865 443	9 774	22 480
2 013	86 554	126	419	3 012 748	6 851	22 814

Vysvetlivky: NO vrátený - nadmerný odpočet, ktorý bol vrátený, t.j. poukázaný na bankový účet daňovníka v lehote stanovenej zákonom, cena peňazí I – výpočet robený na základe základnej úrokovej sadzby ECB, cena peňazí II – výpočet robený na základe priemernej úrokovej miera z úverov komerčných bánk

Zdroj: vlastné spracovanie, Automatizovaný systém Daňového riaditeľstva Slovenskej republiky

Výsledok podaných priznaní pre daň s z pridanej hodnoty u podnikov prevažujúcim vývozom mimo územia Európskej únie boli opäť nadmerné odpočty. Ich výška v porovnaní s podnikmi ktorých prevažná časť produkcie mala miesto dodania iný členský štát Európskej únie však bola nižšia. Pohybovala sa v intervale od 98 012,00 € v prvom roku hodnoteného obdobia po 120 510,00 € v poslednom roku analýzy. Naopak výška odpočítaných nadmerných odpočtov bola zo všetkých troch skupín hodnotených podnikov najnižšia a to od 3340,00 € do 3502,00 € v roku 2012. Príčinou tohto javu je najmä skutočnosť, že ako podnik svoju produkciu vyváža mimo územia Európskej únie, daňová povinnosť mu spravidla počas zdaňovacieho obdobia nevzniká a teda sa ani neodpočítava vzniknutý nadmerný odpočet ale sa vracia v lehotách na vrátenie. Príčinou prečo sú hodnoty najmä vrátených nadmerných odpočtov výrazne nižšie ako u prvej skupiny podnikov je najmä skutočnosť, že obrat dodaných tovarov a služieb v rámci Európskej únie je výrazne vyšší ako obrat dodaných tovarov a služieb mimo územia Európskej únie. Obrat dodávok na územie Európskej únie sa každoročne zvyšuje. Podľa ⁶ napr. dodávky tovarov do Nemecka v roku 2012 vzrástli o 16,4 %, najmä vďaka rastu vývozu najväčších exportných položiek – motorových vozidiel (o 44,2 %), televízorov (o 9,8 %), príslušenstva motorových vozidiel (o 5,4 %) a karosérií (až o 85 %). Vzrástli aj dodávky do Českej republiky a to o 8 %. Tretím najvýznamnejším obchodným partnerom SR je Poľsko - vývoz do tejto krajiny vzrástol o 22,6 %. Pre úplnosť uvádzame aj najvýznamnejšieho obchodného partnera z hľadiska exportu - dodania mimo územia Európskej federácie a to Ruskú federáciu. Vývoz do tejto krajiny sa zvýšil v roku 2012 o 26,5 %.

Aj tento nárast, či už exportu alebo dodávok do iných členských krajín výrazným spôsobom ovplyvnil vývoj výsledkov podaných daňových priznaní pre daň z pridanej hodnoty podnikov.

⁶ Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky. Analytické vyhodnotenie výsledkov a tendencií zahraničného obchodu Slovenskej republiky za rok 2012 [online]. Dostupné z: www.rokovania.sk/File.aspx/Index/Mater-Dokum-154788.

Tabuľka 4: Analýza dopadu finančného zaťaženia v € - podniky s prevažujúcim dodaním v tuzemsku – územie Slovenskej republiky

Obdobie	NO odpočítaný	Cena peňazí I	Cena peňazí II	NO vrátený	Cena peňazí I	Cena peňazí II
2 010	746 321	1 896	3 663	564 751	2 247	4 341
2 011	852 104	2 475	4 825	653 265	2 971	5 793
2 012	952 411	2 074	4 771	598 874	2 043	4 698
2 013	756 892	1 099	3 660	425 364	967	3 221

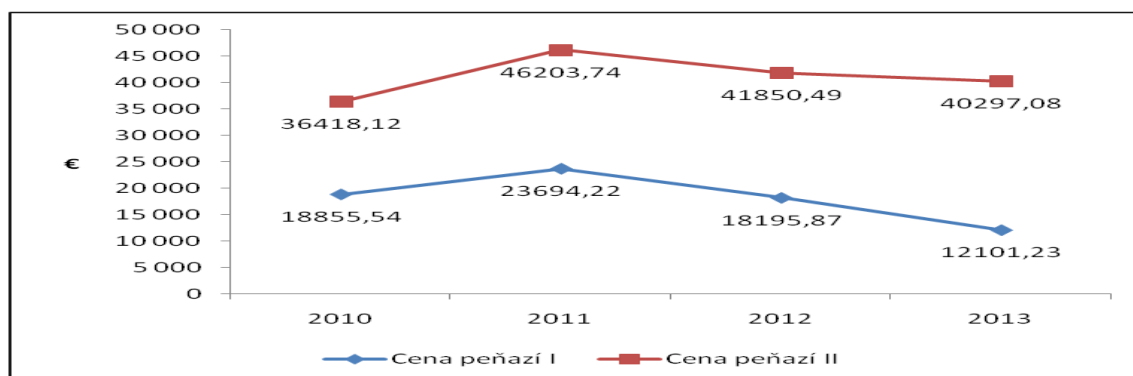
Vysvetlivky: NO vrátený- nadmerný odpočet, ktorý bol vrátený, t.j. poukázaný na bankový účet daňovníka v lehote stanovenej zákonom, cena peňazí I – výpočet robený na základe základnej úrokovej sadzby ECB, cena peňazí II – výpočet robený na základe priemernej úrokovej miery z úverov komerčných bánk

Zdroj: vlastné spracovanie, Automatizovaný systém Daňového riaditeľstva Slovenskej republiky

Podniky s prevažujúcim dodaním tovaru v tuzemsku mali počas celého hodnoteného obdobia najmä daňové povinnosti, a to z dôvodu že takéto plnenie od dane oslobodené nie je. Príčinou vzniku nadmerných odpočtov bola najmä investičná činnosť podnikov alebo nákup zásob surovín, materiálu alebo polotovarov, ktoré sa spotrebovali v ďalších mesiacoch. U tejto skupiny podnikov odpočítaný nadmerný odpočet dosahoval vyššie hodnoty ako vrátený odpočet a to až 38 275,00 € na jeden podnik v roku 2012. Najnižšiu hodnotu dosiahol v prvom roku hodnoteného obdobia a to 29852,00 € na jeden podnik. Vrátený nadmerný odpočet dosahoval v hodnotenom období hodnoty od 17 014,00 € do 26 130,00 €. Najmä s vyššie spomenutých dôvodov výška finančného zaťaženia podnikov s prevažujúcim dodaním tovarov a služieb v tuzemsku dosahovala najnižšie hodnoty.

Nasledujúce tri obrázky prehľadným spôsobom dokumentujú vývoj finančného zaťaženia u všetkých troch skupín podnikov. Je zrejmé že najvyššia mieru finančného zaťaženia zo všetkých troch skupín podnikov bola v hodnotenom období práve v podnikoch prevažujúcim dodaním do iného členského štátu Európskej únie.

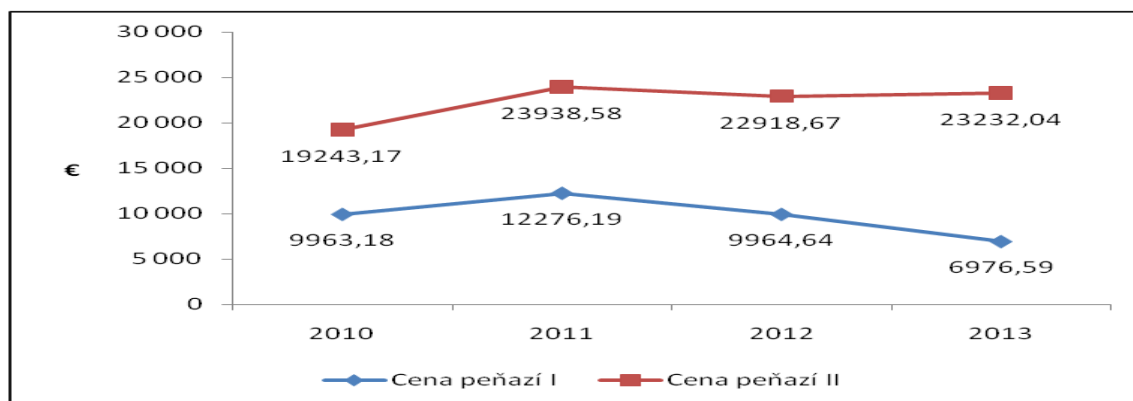
Obrázok 1: Vývoj finančného zaťaženia - podniky s prevažujúcim dodaním do iného členského štátu Európskej únie



Vysvetlivky: cena peňazí I – výpočet robený na základe základnej úrokovej sadzby ECB, cena peňazí II – výpočet robený na základe priemernej úrokovej miery z úverov komerčných bánk

Zdroj: vlastné spracovanie, Automatizovaný systém Daňového riaditeľstva Slovenskej republiky

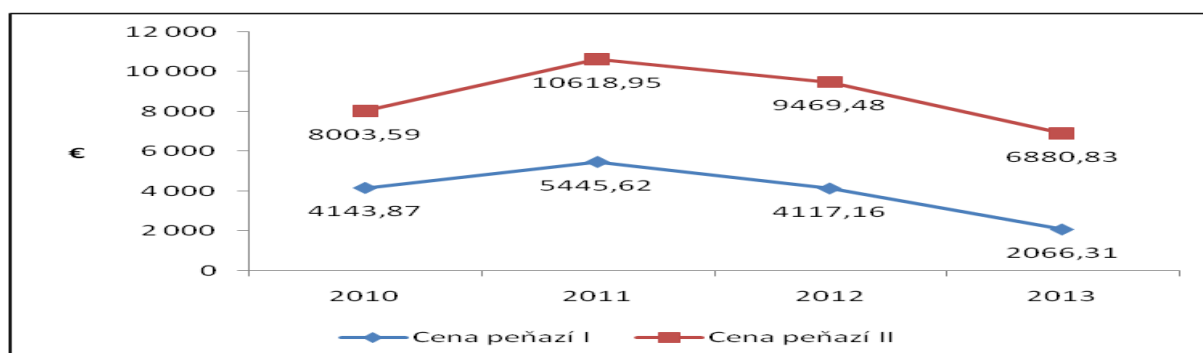
Obrázok 2: Vývoj finančného zaťaženia - podniky s prevažujúcim vývozom mimo územia Európskej únie



Vysvetlivky: cena peňazí I – výpočet robený na základe základnej úrokovej sadzby ECB, cena peňazí II – výpočet robený na základe priemernej úrokovej miery z úverov komerčných bánk

Zdroj: vlastné spracovanie, Automatizovaný systém Daňového riaditeľstva Slovenskej republiky

Obrázok 3: Vývoj finančného zaťaženia - podniky s prevažujúcim dodaním v tuzemsku – územie Slovenskej republiky



Vysvetlivky: cena peňazí I – výpočet robený na základe základnej úrokovej sadzby ECB, cena peňazí II – výpočet robený na základe priemernej úrokovej miery z úverov komerčných bánk

Zdroj: vlastné spracovanie, Automatizovaný systém Daňového riaditeľstva Slovenskej republiky

4 Záver

Výsledky prezentované v tomto príspevku potvrdzujú, že dopad legislatívneho rámca upravujúceho problematiku dane z pridanej hodnoty v Slovenskej republike v nadväznosti na platnú legislatívu Európskej únie na vybrané druhy podnikov v rokoch 2010-2013 možno hodnotiť negatívne. Najmä z dôvodu dĺžky lehôt na vrátenie nadmerných odpočtov vznikajú týmto podnikom dodatočné náklady, ktoré nepriaznivo ovplyvňujú nielen ich finančné toky ale aj ich výsledok hospodárenia.

Literatúra

BÁNOCIOVÁ, A. *Dane v SR*. Košice: Elfa, 2009. ISBN 978-80-8086-117-9.

BAŠTINCOVÁ, A. *Zmeny v daňovom systéme po zavedení eura v Slovenskej republike*. In: Účtovníctvo a audítorstvo v procese svetovej harmonizácie – Elektronický zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Bratislava, 2009, s.14-17, ISBN 978-80-225-2740-8.

BOJŇANSKÝ, J. *Vplyv priamych a nepriamych daní na podnikanie malých a stredných podnikov*. In: Zborník Podnikanie na poľnohospodárskej pôde v EÚ – Medzinárodná vedecká konferencia v Račkovej doline. Nitra, 2008, ISBN 978-80-552-0041-5.

KLÍMKOVÁ, M., HORNUNGOVÁ, J. *Konkurencie schopnosť malých a stredných podniků v Českej a Slovenskej republike*. In: Aktuálne pohľady na konkurencieschopnosť a podnikanie nové výzvy - zborník 2011. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. ISBN 978-90-225-3200-6.

Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky. Analytické vyhodnotenie výsledkov a tendencií zahraničného obchodu Slovenskej republiky za rok 2012 [online]. Dostupné z: www.rokovania.sk/File.aspx/Index/Mater-Dokum-154788.

Zákon č. 222/1992 Zb. o dani z pridanej hodnoty v znení neskorších predpisov

Kontakt:

Ing. Angelika Kútina, Ph.D.
Finančná správa Slovenskej republiky
Daňový úrad Nitra, Damborského 5
949 01 Nitra
Slovenská republika

Ing. Norbert Gyurian, Ph.D.
Selye J. Univerzita, Ekonomická fakulta, Katedra manažmentu
Bratislavská cesta 3322
945 01 Komárno
Slovenská republika

VPLYV DANÍ NA HOSPODÁRENIE POĽNOHOSPODÁRSKÝCH A POTRAVINÁRSKÝCH PODNIKOV V SÚČASNOSTI

THE IMPACT OF TAXES ON ECONOMY OF AGRICULTURAL COMPANIES AND FOOD PRODUCING COMPANIES AT PRESENT

Norbert GYURIÁN

Univerzita J. Selyeho, Komárno, Slovenská republika

Anotácia: Dane sú dôležitým príjmom štátneho rozpočtu. Ich správe preto musí byť venovaná dostatočná pozornosť. Príspevok je zameraný na vplyv vybraných daní na podnikateľské subjekty pôsobiace v poľnohospodárskej prvovýrobe a v potravinárskom priemysle. Vytýčeným cieľom je zhodnotenie vplyvu daní na hospodárenie týchto subjektov. Pri dosahovaní cieľa hodnotíme i celkové hospodárenie týchto spoločností. Vstupné údaje sú získané priamo od podnikov osobitne, pričom primárnym zdrojom informácií je účtovná závierka a daňové priznania hodnotených spoločností.

Abstract: Taxes are important income to state budget. To their management have to be dedicated sufficient attention. Article is focused on impact of selected taxes to enterprises operating in agriculture and food producing industry. Defined target is analyze of tax impact on economy of these enterprises. By achieving of set goal we are analyzing also total management of these companies. Initial data are gathered directly from companies, while primary source of information are finances statements and tax returns of evaluated companies.

Kľúčové slová: poľnohospodárske podniky, potravinárske podniky, priame a nepriame dane, účtovná závierka

Keywords: agricultural companies, food producing companies, direct and indirect taxes, statement of finances

1 Úvod do hodnotenej problematiky merania vplyvu daní na podniky

Zdaňovanie je problematika riešená od existencie prvých štátnych útvarov. Dane vždy mali významné miesto medzi príjmami panovníka, kráľa, resp. inej vládnucej moci. V súčasnosti majú dane, ako príjem štátneho alebo iného územného rozpočtu, nezastupiteľné miesto vo financovaní plnenia verejných cieľov.

Právo vyberať dane bolo v dávnej minulosti výsostným právom každého štátu, pričom i v dnešnej dobe je chápané ako jeden zo symbolov národnej suverenity štátu.¹

Dane od čias vytvorenia mocenskej štruktúry, či už štátneho, monarchistického, alebo iného usporiadania, a od vzniku peňažného hospodárstva, pretrvávali a určujú život a správanie spoločností, obyvateľstva, jednotlivých subjektov, ako aj krajiny samotnej. Spolu s daňovými systémami sa ich vývoj v priebehu stáročí vyprofiloval na základný finančný vzťah k štátu.²

Daň je možné definovať ako povinná, nenávratná, zákonom určená platba do verejného rozpočtu. Je to platba neúčelová a neekvivalentná. Daň sa pravidelne opakuje v časových intervaloch (napr. každoročné platenie dane z príjmov), alebo je nepravidelná a platí sa za určitých okolností (napr. pri každom prevode nehnuteľností).³

Treba však poznamenať, že existujú rozdiely medzi daňovými systémami jednotlivých štátov. Podmienky zdaňovania sa neustále menia a sú prispôbené k podmienkam v národnom hospodárstve, ako aj hospodárskym cieľom vlády štátu.

Pojem dane je možné vymedziť podľa viacerých hľadísk, ako napr. z hľadiska právneho, či finančno-ekonomického. Definícia dane z právneho hľadiska predstavuje popis vonkajších znakov uvedeného pojmu, podľa ktorej je daň povinná, nenávratná, neekvivalentná a neúčelová finančná platba do verejného rozpočtu a to podľa vopred stanovených pravidiel. Druhé hľadisko je finančno-ekonomické, ktoré vyjadruje obsahovú stránku pojmu daň. Na základe tohto hľadiska predstavuje daň fiškálny vzťah medzi daňovým subjektom a verejným rozpočtom.⁴

Hlavným dôvodom existencie daní je ich fiškálna funkcia, t. j. zaistiť dostatočné zdroje verejných rozpočtov pre financovanie verejných statkov, ale daňová politika musí byť sprevádzaná súbežne s opatreniami na výdajovej strane verejných rozpočtov, tzn. je treba vnímať daňovú politiku v kontexte celkovej finančnej a hospodárskej politiky štátu.⁵

Dane tvoria komplexný systém, ktorý má zásadný vplyv na ekonomiku i sociálnu oblasť. Hoci je podstatný, nie je izolovaný od ostatných systémov a jeho výsledný efekt nie je závislý od nastavenia a fungovania týchto systémov.⁶

Nestabilita daňovej legislatívy znižuje odborné pohodlie daňových subjektov, daňových poradcov i správcov dane. Súčasne zvyšuje riziko daňových poplatníkov z radov podnikateľov i občanov.⁷

¹ SZAROWSKÁ, I. *Harmonizace základu daně z příjmu právnických osob a její vliv na velikost daňového zatížení*, 2009.

² BORZA, M. *Prístupy k meraniu progresivity dane a daň z príjmov fyzických osôb vo vybraných krajinách*, 2009.

³ KUBÁTOVÁ, K. *Daňová teorie a politika*, 2006.

⁴ BOJŇANSKÝ, J., KRAJČÍROVÁ, R., FERENCZI VAŇOVÁ, A. *Dane podnikateľských subjektov*, 2013.

⁵ BARTECZKOVÁ, I. *Daň z príjmov fyzických osôb v kontextu stabilizácie verejných rozpočtov*, 2008.

⁶ JAKUBÍKOVÁ, E., BÁNOCIOVÁ, A. *Mikroekonomické dopady daňovej reformy v SR*, 2008.

⁷ BURÁK, E. *Daňový poriadok – vybrané príklady z procesu IV*, 2014.

2 Cieľ, materiál a metódy skúmania

Riešený príspevok je zameraný na hodnotenie vybraných daní na činnosť poľnohospodárskych a potravinárskych podnikov. Pri našej analýze vychádzame z nasledovných predpokladov:

- údaje sú získané priamo od podnikov,
- celkovo je hodnotených 30 podnikov, z toho 19 poľnohospodárskych podnikov a 11 potravinárskych podnikov, ktorých obchodný názov neuvádzame,
- hodnotených 30 podnikov bolo vybraných na základe vopred stanovených kritérií:
 - predmet podnikania je poľnohospodárska prvovýroba a potravinárske spracovanie komodít z poľnohospodárstva,
 - sú založené s cieľom dosiahnutia zisku,
 - svoju podnikateľskú činnosť vykonávajú v Nitrianskom regióne Slovenskej republiky.

Zvolený postup hodnotenia podnikov je nasledovný:

1. Získanie potrebných údajov z podkladov, ktorými boli:
 - výkazy účtovnej závierky – Súvaha, Výkaz ziskov a strát, Poznámky;
 - daňové priznanie slúžiace na priznanie dane z príjmov právnických osôb, keďže v uvedenom príspevku výraznú pozornosť venujeme hodnoteniu tejto dane.
2. Spracovanie získaných údajov do tabuliek a grafov. Údaje za podniky sú spriemerované pomocou váženého aritmetického priemeru. Podniky sú hodnotené v piatich bezprostredne nasledujúcich rokoch, a to v období rokov 2008-2012. Z hľadiska metodického postupu, uvedené podniky sú najprv posudzované vo všeobecnej rovine. Pritom je analýza zameraná na hodnotenie:
 - objemu majetku,
 - obchodnej činnosti a
 - výrobných činností podnikov

Pozornosť je venovaná aj ďalším ekonomickým ukazovateľom, ako napr. pridaná hodnota. Následne je hodnotený výsledok hospodárenia podnikov, a to na viacerých úrovniach v zmysle ich účtovného vykazovania vo Výkaze ziskov a strát:

- výsledok hospodárenia z bežnej činnosti a
- výsledok hospodárenia za účtovné obdobie.

Obidve úrovne výsledku hospodárenia sú posudzované pred a po zdanení. Keďže z mimoriadnej činnosti boli príjmy v porovnaní s príjmami z bežnej činnosti veľmi nízke, resp. tie, ktoré boli uvedené nepodliehali zdaneniu, preto sme im nevenovali pozornosť pri hodnotení.

V ďalšom kroku je posudzovaná daň z príjmov právnických osôb. Vplyv tejto dane na hospodárenie podnikov hodnotíme pomocou pomerových ukazovateľov, pri ktorých je hodnotený podiel dane z príjmov právnických osôb na celkových nákladoch a na výsledku hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením. Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti predstavuje základ dane pre daň z príjmov z bežnej činnosti, z tohto dôvodu sme vybrali uvedenú položku.

V neposlednom rade venujeme pozornosť položke „Dane a poplatky“ vo Výkaze ziskov a strát. Uvedená položka v sebe zahŕňa dane nákladového charakteru, a to:

- cestnú daň,
- daň z nehnuteľností,
- ostatné dane a poplatky.

Vzhľadom na to, že analytickejšie údaje o uvedených daniach sa nám nepodarilo získať, hodnotíme ich len v syntetickej rovine.

3. Posúdenie dosiahnutých výsledkov a ich prezentácia v tabuľkách a grafoch v časti „Vlastné výsledky“ a „Záver“ riešeného príspevku.

3 Vlastné výsledky

Daňová zaťaženosť patrí k faktorom ovplyvňujúcim hospodárenie podnikateľských jednotiek. Preto je veľmi dôležité jej venovať pozornosť. Z hľadiska metodického postupu, najprv sú posudzované ukazovatele všeobecného charakteru. V prvom kroku posudzujeme objem majetku hodnotených podnikov.

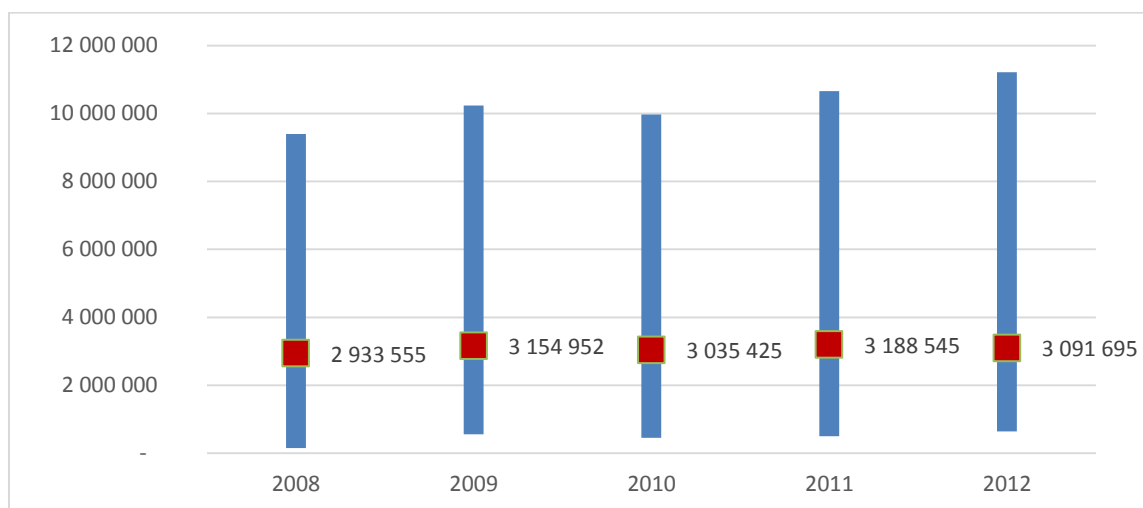
Tabuľka 1: Vývoj priemernej výšky majetku hodnotených podnikov v období 2008-2012 (v eur)

	2008	2009	2010	2011	2012	Index 12/08
<i>Poľnohospodárske podniky</i>						
Majetok celkom	2933555	3154952	3035425	3188545	3091695	1,05
Neobežný majetok	1873347	1919534	1850088	1796365	1769628	0,94
Obežný majetok	1060208	1235419	1185337	1392180	1322068	1,25
<i>Potravinárske podniky</i>						
Majetok celkom	5650894	5480976	5579775	5755326	6031471	1,07
Neobežný majetok	3306642	3387049	3177993	3142529	3403422	1,03
Obežný majetok	2344252	2093927	2401782	2612797	2628049	1,12

Zdroj: vlastné spracovanie

Z tabuľky môžeme vidieť výraznejší rozdiel vo výške využívaného majetku medzi poľnohospodárskymi a potravinárskymi podnikmi. V prípade poľnohospodárskych podnikov sú zachytené takmer o polovicu nižšie hodnoty, než za potravinárske podniky. Pri poľnohospodárskych podnikoch došlo k miernemu nárastu hodnoty celkového majetku počas sledovaného obdobia. Treba však poznamenať, že uvedený nárast podporil zvýšenie hodnoty obežného majetku. Najvyššia hodnota celkového majetku za poľnohospodárske podniky bola zaznamenaná v roku 2012 vo výške 11212696 eur a najnižšia hodnota v roku 2008 vo výške 157216 eur. Z uvedeného vyplýva, že prevládajú výraznejšie rozdiely medzi veľkosťou týchto podnikov. Rozloženie posudzovaných hodnôt majetku za poľnohospodárske podniky je znázornené v grafe 1.

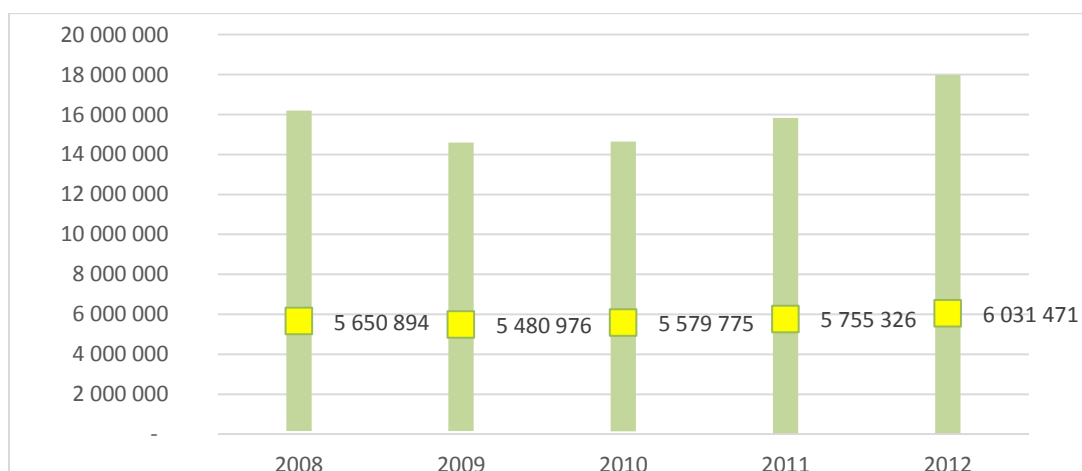
Graf 1: Krabicový graf prvého typu pre hodnoty celkového majetku hodnotených poľnohospodárskych podnikov v období 2008-2012 (v eur)



Zdroj: vlastné spracovanie

Vývoj hodnôt pri potravinárskych podnikoch je totožný, ako v prípade poľnohospodárskych. Uvedený nárast však nebol zapríčinený nárastom len neobežného majetku. Rozloženie hodnôt majetku za potravinárske podniky je zachytené v grafe 2. Pri potravinárskych podnikoch najvyššia hodnota celkového majetku bola zaznamenaná v roku 2012 vo výške 17 985 817 eur. Uvedená hodnota je výrazne vyššia, než priemerné hodnoty.

Graf 2: Krabicový graf prvého typu pre hodnoty celkového majetku hodnotených potravinárskych podnikov v období 2008-2012 (v eur)



Zdroj: vlastné spracovanie

V ďalšom kroku hodnotíme obchodnú činnosť podnikov. Pozornosť je zameraná na činnosť súvisiacu s obstaraním tovaru a s jeho ďalším predajom. Na jednej strane posudzujeme náklady spojené so získaním tovaru, na strane druhej výnosy z predaja, t. j. tržby z predaja tovaru, zachytené v tabuľke 2.

Tabuľka 2: Vývoj priemernej výšky výnosov z predaja tovaru, nákladov súvisiacich s ich obstaraním a obchodnej marže hodnotených podnikov v období 2008-2012 (v eur)

	2008	2009	2010	2011	2012	Index 12/08
<i>Poľnohospodárske podniky</i>						
Výnosy z predaja	28533,11	22502,05	20035,47	8502,789	10759,63	0,38
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	26456,53	19188,42	17524,58	7076,105	9602,526	0,36
Obchodná marža	6575,833	12591,8	9541,4	4517,833	4397	0,67
<i>Potravinárske podniky</i>						
Výnosy z predaja	198762,8	126720,7	123514,1	102275,6	1022977	5,15
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	183877,2	115343,6	114133,4	95407,36	949614,5	5,16
Obchodná marža	32748,4	20858	17198	12591,83	115284,4	3,52

Zdroj: vlastné spracovanie

Priemerné hodnoty výnosov z predaja tovaru v každom roku prevyšovali priemernú hodnotu nákladov spojených s obstaraním tovaru. Avšak treba poznamenať, že v prípade výnosov došlo v roku 2011 k výraznejšiemu poklesu pri poľnohospodárskych podnikoch.

Pri potravinárskych podnikoch bol zaznamenaný iný priebeh vývoja ukazovateľa. Postupne od roku 2008 došlo k postupnému poklesu priemerných hodnôt. Uvedené platí aj v prípade výnosov, ako aj nákladov. V roku 2012 došlo k ich výraznému nárastu, v prípade výnosov na hodnotu 1022977 eur a v prípade nákladov na 949614,5 eur.

Tabuľka 3: Vývoj priemernej výšky výnosov a nákladov spojených s výrobnou činnosťou hodnotených podnikov v období 2008-2012 (v eur)

	2008	2009	2010	2011	2012	Index 12/08
<i>Poľnohospodárske podniky</i>						
Výnosy súvisiace s výrobkami	2862351	2310683	2465302	3066623	3023047	1,06
Výrobná spotreba	1188046	1026112	1009809	1177714	1226282	1,03
Výsledok výrobnej činnosti	1674305	1284571	1455493	1888909	1796766	1,07
<i>Potravinárske podniky</i>						
Výnosy súvisiace s výrobkami	5587008	4118822	4471960	5449637	8840756	1,58
Výrobná spotreba	2278021	2003396	1882177	2255380	2242895	0,98
Výsledok výrobnej činnosti	3308987	2115426	2589783	3194257	6597861	1,99

Zdroj: vlastné spracovanie

V ďalšom kroku je hodnotená výrobná činnosť podnikov. Pri uvedenej činnosti sa berú do úvahy výnosy, ktoré v sebe zahŕňajú predaj výrobkov, produkciu výrobkov a aktiváciu. Na druhej strane v nákladoch sú zahrnuté všetky materiálové náklady a spotreba energií. Pri výnosoch za poľnohospodárske podniky je zaznamenaný mierny nárast. V prípade potravinárskych podnikov došlo v roku 2009 k poklesu výnosov na hodnotu 4118822 eur. Následne došlo k ich výraznému nárastu. Hodnota výnosov v roku 2012 predstavovala 8840756 eur. V prípade nákladov za poľnohospodárske podniky došlo k miernemu nárastu. Priemerná hodnota nákladov za potravinárske podniky sa pohybovala v intervale od 1882177 eur do 2278021 eur. V porovnaní s hodnotou výnosov spojených s výrobkami sú uvedené hodnoty výrazne nižšie. Treba však pripomenúť, že uvedené náklady neobsahujú ďalšie podnikové náklady, ako napr. mzdové náklady.

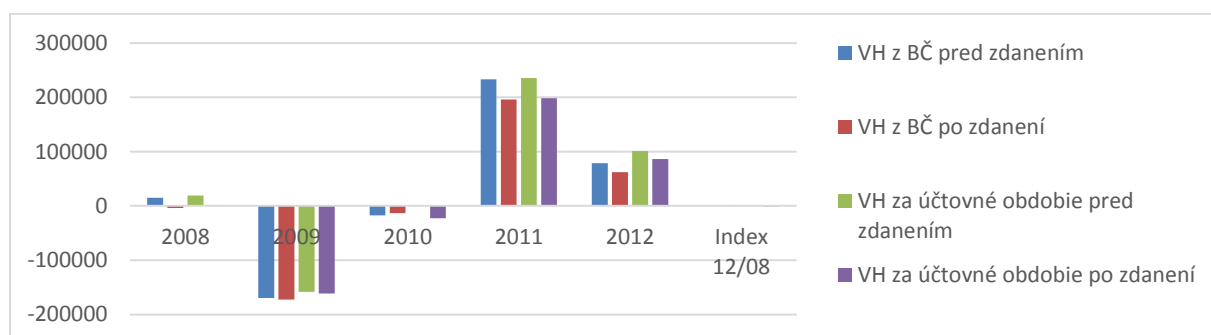
Tabuľka 4: Vývoj priemernej výšky pridanej hodnoty podnikov v období 2008-2012 (v eur)

	2008	2009	2010	2011	2012	Index 12/08
<i>Poľnohospodárske podniky</i>	488335	261773	448195	712622	571641	1,17
<i>Potravinárske podniky</i>	1045852	123407	716987	945745	4428329	4,23

Zdroj: vlastné spracovanie

Vychádzajúc z obchodnej a výrobnjej činnosti je možné vypočítať pridanú hodnotu podnikov. V prípade oboch skupín podnikov je zachytený kolísavý vývoj hodnôt. Najnižšie hodnoty boli zaznamenané v roku 2009. Pri poľnohospodárskych podnikoch to bola hodnota 261773 eur. Uvedená hodnota za potravinárske podniky v uvedenom roku predstavovala 123407 eur. V prípade potravinárskych podnikov, ako je to uvedené v tabuľke 4, došlo v roku 2009 k poklesu hodnoty ukazovateľa takmer na jednu desatinu. Pokles bol významný. Následne sa však hodnoty u oboch skupín podnikov výrazne zlepšili. Pri potravinárskych podnikoch v roku 2012 došlo k významnému nárastu priemernej hodnoty ukazovateľa.

Graf 3: Vývoj výsledku hospodárenia poľnohospodárskych podnikov v období 2008-2012 (v eur)



Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledok hospodárenia sa sleduje na viacerých úrovniach. Veľmi kolísavý vývoj hodnôt bol zaznamenaný počas sledovaného obdobia (graf 3 a 4).

Graf 4: Vývoj výsledku hospodárenia poľnohospodárskych podnikov za obdobie rokov 2008-2012 (v eur)



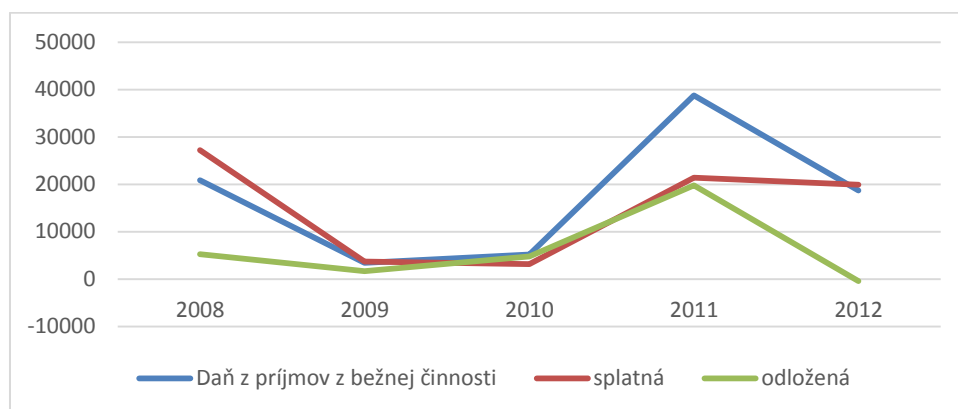
Zdroj: vlastné spracovanie

V ďalšej časti príspevku hodnotíme vplyv daní pomocou vybraných pomerových ukazovateľov. Dôležitú rolu v našej analýze zohráva daň z príjmov právnických osôb, ktorá sa vyčísľuje v dvoch rovinách, a to z:

- bežnej činnosti,
- mimoriadnej činnosti.

V obidvoch prípadoch sa vyčísluje splatná a odložená daň z príjmov. Pozornosť je venovaná vývoju hodnôt dane z príjmov z bežnej činnosti. Priemerné hodnoty ukazovateľa za poľnohospodárske podniky sú znázornené v grafe 5.

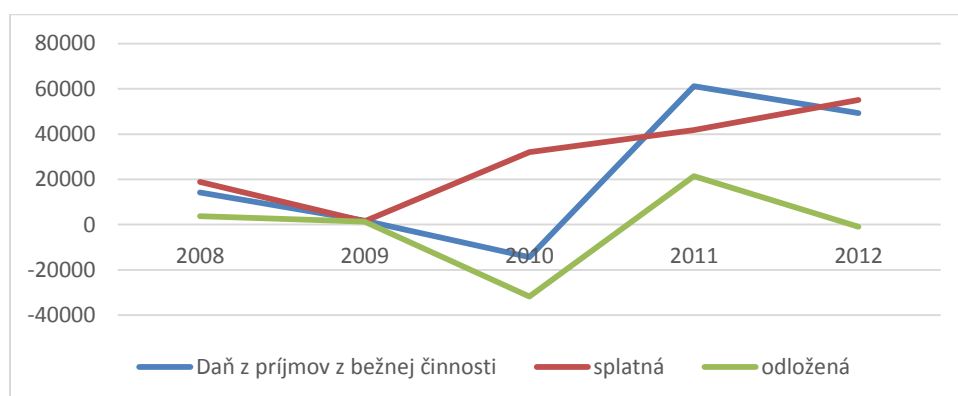
Graf 5: Vývoj priemerných hodnôt dane z príjmov z bežnej činnosti za poľnohospodárske podniky v období 2008-2012 (v eur)



Zdroj: vlastné spracovanie

Vývoj priemerných hodnôt dane z príjmov z bežnej činnosti za poľnohospodárske podniky bol veľmi kolísavý počas sledovaného obdobia. Najnižšia hodnota bola zaznamenaná v roku 2009 vo výške 3430 eur a najvyššia v roku 2011 vo výške 38778 eur.

Graf 6: Vývoj priemerných hodnôt dane z príjmov z bežnej činnosti za potravinárske podniky v období 2008-2012 (v eur)

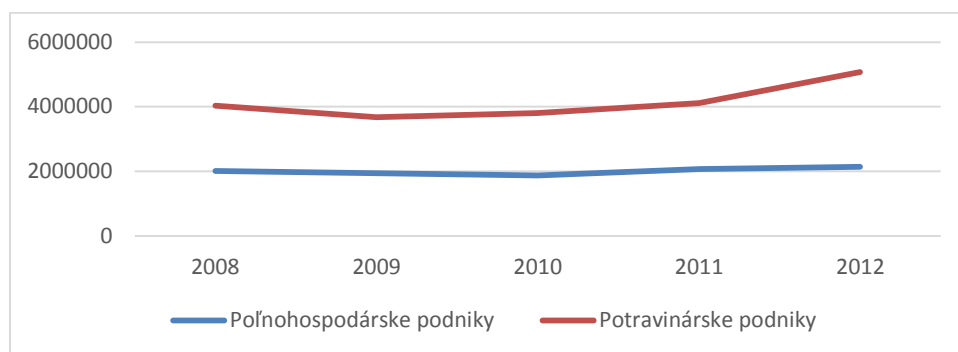


Zdroj: vlastné spracovanie

Priemerné hodnoty posudzovaného ukazovateľa za potravinárske podniky sú taktiež kolísavé. Najvyššia priemerná hodnota bola dosiahnutá v roku 2011 vo výške 61106 eur a najnižšia v roku 2010 v celkovej výške -14384 eur. Pri splatnej dani sú zaznamenané kladné hodnoty v každom roku hodnoteného obdobia.

V ďalšom kroku hodnotíme vplyv dane z príjmov prostredníctvom pomerových ukazovateľov. V tabuľke 5 je hodnotený podiel dane z príjmov z bežnej činnosti na celkových nákladoch. Vývoj celkových nákladov je znázornený v grafe 7.

Graf 7: Vývoj priemerných hodnôt celkových nákladov podnikov v období 2008-2012 (v eur)



Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 5: Vývoj podielu dane z príjmov z bežnej činnosti na celkových nákladoch v období 2008-2012 (v %)

	2008	2009	2010	2011	2012	Index 12/08
Poľnohospodárske podniky	1,037	0,176	0,278	1,869	0,874	0,84
Potravinárske podniky	0,353	0,047	-0,378	1,485	0,970	2,75

Zdroj: vlastné spracovanie

Podiel dane z príjmov na celkových nákladoch sa pohybuje v intervale od 0,176% do 1,869% v prípade poľnohospodárskych podnikov a pri potravinárskych podnikoch od 0,047% do 1,485%. Hodnota ukazovateľa v roku 2010 je v zápornej výške, ktorá je zapríčinená zápornou hodnotou dane z príjmov.

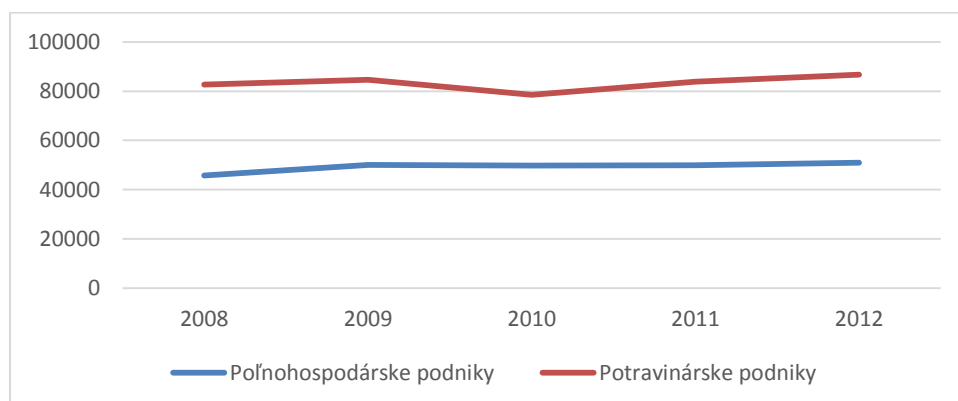
Tabuľka 6: Vývoj podielu dane z príjmov na výsledku hospodárenia za účtovnú jednotku pred zdanením v období 2008-2012 (v %)

	2008	2009	2010	2011	2012	Index 12/08
Poľnohospodárske podniky	108,992	-2,166	551,428	16,484	18,493	0,17
Potravinárske podniky	0,353	0,047	-0,378	1,485	0,970	2,75

Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke 6 je hodnotený podiel dane z príjmov na výsledku hospodárenia za účtovnú jednotku pred zdanením. Záporné hodnoty sú zapríčinené buď zápornou výškou hodnoty výsledku hospodárenia alebo dane z príjmov. V prípade oboch skupín podnikov bol zaznamenaný v roku 2009 záporný výsledok hospodárenia. V ostatných prípadoch sú priemerné hodnoty ovplyvnené hodnotou dane z príjmov.

Graf 8: Vývoj nákladov na dane a poplatky v hodnotených podnikoch v období 2008-2012 (v eur)



Zdroj: vlastné spracovanie

V ďalšej časti výsledkov je pozornosť venovaná „dania a poplatkom“. Hodnotíme ju v syntetickej rovine obdobným postupom, ako pri daniach z príjmov.

Tabuľka 7: Vývoj podielu daní a poplatkov na celkových nákladoch v období 2008-2012 (v %)

	2008	2009	2010	2011	2012	Index 12/08
Poľnohospodárske podniky	2,279	2,575	2,652	2,404	2,387	1,05
Potravinárske podniky	2,049	2,304	2,062	2,036	1,709	0,83

Zdroj: vlastné spracovanie

Z tabuľky 7 vyplýva, že dane a poplatky predstavujú pre hodnotené podniky vyššie náklady v porovnaní s daňou z príjmov. Pri porovnaní hodnôt za hodnotené skupiny podnikov je možné konštatovať, že pre poľnohospodárske podniky predstavujú dane a poplatky vyšší podiel na nákladoch. Uvedená skutočnosť prevláda v každom roku hodnoteného obdobia.

Tabuľka 8: Vývoj podielu dane z príjmov na výsledku hospodárenia za účtovnú jednotku pred zdanením u hodnotených podnikov v období 2008-2012 (v %)

	2008	2009	2010	2011	2012	Index 12/08
Poľnohospodárske podniky	239,638	-31,639	5266,19	21,208	50,478	0,21
Potravinárske podniky	1002,058	-16,672	195,974	20,501	20,331	0,02

Zdroj: vlastné spracovanie

V poslednom kroku hodnotíme podiel daní a poplatkov na výsledku hospodárenia. Keďže ukazovateľ výsledku hospodárenia bol veľmi kolísavý, preto sú významné rozdiely medzi hodnotami v tabuľke 8. Uvedená skutočnosť síce znižuje vypovedaciu schopnosť dosiahnutých hodnôt, napriek tomu je možné ich považovať za cenné informácie.

4 Záver

Hodnotená problematika vplyvu daní má svoje osobitosti v každom odvetví národného hospodárstva každej krajiny. V našom výskume sme hodnotili podniky poľnohospodárskej prvovýroby a potravinárske podniky. Naším cieľom bolo hodnotiť hospodárenie vybraných podnikov vo vzťahu k daniam. Hlavná pozornosť bola venovaná dani z príjmov, ako najdôležitejšej priamej dani v súčasnosti. Pozornosť bola venovaná i ostatným priamym daniam, avšak ich hodnotenie sa uskutočnilo v syntetickej rovine, prostredníctvom položky „Dane a poplatky“. Z vykonanej analýzy môžeme vyvodiť nasledovné závery:

- biologický charakter poľnohospodárskej prvovýroby výrazne vplyva na ekonomické výsledky podnikov, čo sa prejaví v konečnom dôsledku aj v ich výslednej daňovej povinnosti;
- potravinársky priemysel je výraznejšie ovplyvnený hospodárskymi výkyvmi než poľnohospodárska prvovýroba. Uvedené sa potvrdilo pri posudzovaní hodnôt výsledku hospodárenia hodnotených podnikov;
- daň z príjmov patrí k najdôležitejším daniam v každej daňovej sústave. Napriek tomu, v prípade hodnotených podnikov predstavovali ostatné priame dane vyšší podiel na celkových nákladoch.

Literatúra

BARTECZKOVÁ, I. *Daň z príjmov fyzických osôb v kontextu stabilizácie verejných rozpočtov*. In: Sborník vědeckých prací z Mezinárodní Baťovy konference. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008.

BOJŇANSKÝ, J., KRAJČÍROVÁ, R., FERENCZI-VAŇOVÁ, A. *Dane podnikateľských subjektov*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2013.

BORZA, M. *Prístupy k meraniu progresivity dane a daň z príjmov fyzických osôb vo vybraných krajinách*. In: *Financie a riziko – Prístupy mladých ekonómov – Elektronický zborník príspevkov*. Bratislava: Ekonóm, 2009, s. 11-19.

BURÁK, E. *Daňový poriadok – vybrané príklady z procesu IV*. In: *Účtovníctvo, audítorstvo, daňovníctvo*. Bratislava: Súvaha, 2014. s. 21-29.

JAKUBÍKOVÁ, E., BÁNOCIOVÁ, A. *Mikroekonomické dopady daňovej reformy v SR*. In: *Teoretické a praktické aspekty verejných financií – Sborník z XIII. ročníku mezinárodnej odbornej konferencie, Fakulta financií a účtovníctví Vysoké školy ekonomické v Praze*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2008.

KUBÁTOVÁ, K. *Daňová teória a politika*. Praha: Aspi, 2006.

SZAROWSKÁ, I. *Harmonizácia základu daní z príjmu právnických osôb a jej vplyv na veľkosť daňového zaťaženia*. In: *Teoretické a praktické aspekty verejných financií – Sborník z XIV. ročníku mezinárodnej odbornej konferencie Fakulty financií a účtovníctví Vysoké školy ekonomické v Praze*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2009.

Kontakt:

Ing. Norbert Gyurián, Ph.D.
Univerzita J. Selyeho
Ekonomická fakulta
Katedra manažmentu
Bratislavská cesta 3322
945 01 Komárno
Slovenská republika
E-mail: ngyurian@gmail.com

Krátka informácia o autorovi:

Autor príspevku v súčasnosti pôsobí na Ekonomickej fakulte Univerzity J. Selyeho. Vyučovanými predmetmi sú účtovníctvo a dane. Vo svojej vedeckej činnosti sa zameriava na problematiku zdaňovania podnikov.

**VYBRANÉ OSOBNOSTI Z OBLASTI ÚČETNICTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE
V 1. POL. 20. STOLETÍ**

**SELECTED PERSONNAS IMPORTANT FOR ACCOUNTING IN THE CZECH
REPUBLIC IN THE FIRST HALF OF THE 20TH CENTURY**

Petra HORYLOVÁ, Kristýna POTŮČKOVÁ

Katedra aplikované ekonomie, Univerzita Palackého v Olomouci

Anotace: *Cílem příspěvku je prezentace vybraných osobností z oblasti účetnictví 1. poloviny 20. století. Postupně budou představeni Prof. Ing. RCDr. Jaroslav Fukátko, Prof. RNDr. JUDr. Josef Blecha, Dr. Antonín Kamenický a Ladislav Lazar. Všichni zmínění byli ve své době předními osobnostmi v oblasti účetnictví jak ve veřejném, tak v akademickém prostoru.*

Abstract: *The aim of this paper is to present the selected personnas important for accounting in the first half of the 20th century. The paper introduces Jaroslav Fukátko, Josef Blecha, Antonín Kamenický a Ladislav Lazar. All the above mentioned were leading personalities in the branch of accounting in both public and academic field.*

Klíčová slova: *účetnictví, dějiny účetnictví, účetní evidence, vývoj účetních metod*

Keywords: *accounting, history of accounting, accounting register, development of accounting methods*

Afiliace ke grantu: Zpracování tohoto příspěvku bylo umožněno díky účelové podpoře na specifický vysokoškolský výzkum udělený roku 2013 Univerzitě Palackého v Olomouci Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Grant s názvem Vývoj účetních systémů z hlediska učebnic účetnictví v českých zemích před rokem 1989, reg. č. FF_2013_47.

1 Úvod

Účetnictví hraje a vždy hrálo důležitou roli při vývoji lidské společnosti a dle článku Dany Kovanicové lze konstatovat, že účetní historie je studiem evoluce v účetním myšlení, praxi a v účetních institucích s ohledem na změny v okolním prostředí a společenské potřeby.¹ Za nejdůležitější změny, které sebou 20. století přineslo v oblasti účetnictví, lze považovat rozvoj účetních metod týkající se komplexních problémů a nové finanční nástroje v rámci rozvoje účetních oblastí. Význačnou roli hrála také výuka účetnictví, která v polovině 20. století konvergovala z jednoduchého na podvojný účetnictví.²

2 Prof. Ing. RCDr. Jaroslav Fukátko (1898–1956)

Původem z Nového Bydžova, po ukončení střední školy vstoupil na Československou akademii obchodní v Praze. Jaroslav Fukátko se po absolvování akademie účastnil první světové války a následně studoval na nově založené Vysoké škole obchodní v Praze. Po absolvování pracoval nejprve v revizním odboru ministerstva financí a roku 1925 přešel do nakladatelství *Orbis*, které později řídil. Stal se také jedním z prvních doktorů obchodních věd na své alma mater, kde zůstal činný jako externí přednášející.³

Obrázek 1: Jaroslav Fukátko



Zdroj: *Účetní evidence*. 1956, sv. 4, č. 7, s. 220.

V průběhu let byl profesor Fukátko zapojen do tehdejších ilegálních činností, jako byla například účast na vydávání časopisu *V boj*. Tyto činnosti pravděpodobně vedly k jeho zatčení v roce 1939. Následně strávil pět a půl roku v nacistických věznicích a koncentračních táborech v Praze, v Brně, Mnichově a Flossenburgu. Po návratu z koncentračního tábora vstoupil do Komunistické strany Československa a až do své smrti spolupracoval na hospodářské výstavbě republiky.⁴

2.1 Profesní činnost

Jaroslav Fukátko byl aktivní v mnoha oblastech, proto vyzkoušel v průběhu své profesní kariéry různé pracovní pozice. V roce 1945 nastoupil jako předseda Národní správy Československé zbrojovky Brno, poté byl jmenován tajemníkem Ústředního svazu čs. průmyslu, který byl tehdy

¹ KOVANICOVÁ, D. Ohlednutí za vznikem a vývojem účetnictví. *Účetnictví*, č. 03, 2005, s. 13. ISSN 0139-5661.

² JUROVÁ, M. *Historie účetnictví*. In: Červínek, P. Evropské finanční systémy 2008: sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference, s. 115-117.

³ KUBEŠA, J. *Účetní evidence*. 1956, sv. 4, č. 7, s. 220-221.

⁴ Tamtéž.

důležitým organizačním článkem, a řídil jej až do jeho likvidace. Mimo jiné působil jako jeden z neaktivnějších členů v Ústřední plánovací komisi a působil na funkcích jako předseda Fondu znárodněného hospodářství, předseda národní správy Živnostenské banky, předseda Československo-sovětské obchodní komory a náměstek ministra předsedy Státního úřadu plánovacího.⁵

Po návratu z koncentračního tábora působil ve Spolku komerčních inženýrů a únorových událostech v roce 1948 zde přebral funkci předsedy akčního výboru.⁶

Jaroslav Fukátko byl nejen zakladatelem a prvním děkanem Fakulty ekonomicko-inženýrské při ČVUT v Praze, ale také jejím organizátorem. Na zmíněné univerzitě profesor Fukátko přednášel a spolupodílel se na přípravě její reorganizace. Ke své vědecké a pedagogické práci se vrátil v roce 1952 a za podpory docenta Zarjackého z Petrohradu (v té době Leningradu), dosáhl zřízení vysoké školy nového typu, která vychovávala vedoucí pracovníky, jež měli současně důkladné technické znalosti a zároveň ekonomické vědomosti. V roce 1948 byl jmenován bezplatným řádným profesorem ekonomiky a průmyslu na ČVUT v Praze.⁷

Teoretické i praktické znalosti a bohaté zkušenosti poskytoval Jaroslav Fukátko k dispozici také v řadě dalších institucí, např. jako člen Vědecké rady ekonomického ústavu Československé Akademie věd, Vědecko-metodologické rady při státním úřadě statickém, Rady technicko-hospodářské expertízy Státního úřadu plánovacího, Ekonomické sekce technické rady ministerstva chemického průmyslu, redakční rady časopisu *Podniková organizace* a řady dalších institucí.⁸

2.2 Akademická kariéra

Jaroslav Fukátko se kromě vědeckého bádání a přednáškové činnosti věnoval také publikační činnosti. Jeho první publikace s názvem „Daňové bilanční delikty“ byla vydána v roce 1926, ve stejném roce následována ještě publikací „Bilanční nesprávnosti (delikty)“. Hned v následujícím roce následovala publikace „Daňová praxe“, její druhé vydání vyšlo v roce 1934. V roce 1929 zpracoval profesor Fukátko speciálně pro mezinárodní kongres revizorů v New Yorku téma „Contrôle d'inventaire comprenant l'Évaluation à Prix normal“. Dále lze dohledat příspěvky v oblasti revize bilancí v různých sbornících, encyklopediích a slovnících. V letech 1948 a 1955 vyšla skripta „Kontrola a revize podniků“, „Ekonomika socialistického průmyslu, její předmět a metoda“ a „Struktura socialistického průmyslu“. Výjimkou nebyly ani články v odborných časopisech a publikace v cizích jazycích.⁹

“Profesor Fukátko byl osobností, jak pokud jde o odborníka, tak i pokud jde o člověka.”¹⁰

3 Prof. RNDr. JUDr. Josef Blecha (1908–1964)

Josef Blecha se narodil 13. 5. 1908 v Pňově. Stal se profesorem Českého vysokého učení technického v Praze, členem redakční rady Účetní evidence, členem vědecké rady fakulty ekonomického inženýrství ČVUT v Praze, fakulty financí a úvěru při VŠE v Praze a fakulty vnitřního

⁵ KUBEŠA, J. *Účetní evidence*. 1956, sv. 4, č. 7, s. 220-221.

⁶ Tamtéž.

⁷ Tamtéž.

⁸ Tamtéž.

⁹ Tamtéž.

¹⁰ Tamtéž.

obchodu a financí při VŠE v Bratislavě. Napsal tři monografické práce, publikoval více než 80 studií v časopisech a vydal 8 svazků skript z oboru účetní evidence v rozsahu více než 1000 stran.¹¹

Obrázek 2: Josef Blecha



Zdroj: *Účetní evidence*. 1958, sv. 6, č. 5, s. 194.

3.1 Akademická kariéra

Josef Blecha se narodil do dělnické rodiny a vystudoval Obchodní akademii v Kolíně. V letech 1926-30 studoval na Vysoké škole obchodní v Praze, kde absolvoval směr průmyslový a bankovní. Ihned po první státní zkoušce byl přijat jako asistent na tamní vysoké škole a začal se připravovat na dráhu vysokoškolského učitele.¹²

Po absolvování VŠO se zapsal na právnickou fakultu Karlovy univerzity v Praze, kde v roce 1935 získal svůj první doktorát. V roce 1937 pak získal doktorát věd obchodních na Českém vysokém učení technickém v Praze. Válečné události ale přerušily jeho edukační činnost a Josef Blecha pracoval několik následujících let ve velkých průmyslových podnicích. Po skončení války působil až do své habilitace jako vedoucí studijního oboru Ministerstva průmyslu. V roce 1946 byl jmenován docentem, zakrátko nato mimořádným profesorem a následně řádným profesorem Vysoké školy hospodářských věd v Praze. Po založení ekonomicko-inženýrské fakulty byl ustanoven vedoucím katedry účetní evidence při ČVUT.¹³

V posledních letech svého života se Josef Blecha věnoval přednostně účetní historii a odborné terminologii z oblasti účetní evidence. Zemřel náhle ve věku 73 let, v té době působil v Ústavu pro studium pracujících na vysokých školách technických při ČVUT v Praze.¹⁴

Jeho hlavní činnosti lze rozdělit na tři skupiny: publikační činnost, pedagogická práce na vysokých školách a různorodá pomoc učitelům hospodářských škol.¹⁵

3.2 Publikační činnost

Mezi publikační činnost Josefa Blechy spadá dlouhá řada vědeckých prací, monografií, studií a řešení teoretických problémů v oboru účetní evidence. Práce prof. Blechy byly až na pár výjimek,

¹¹ *Účetní evidence*. 1958, sv. 6, č. 5, s. 194-196.

¹² Tamtéž.

¹³ Tamtéž.

¹⁴ *Účetní evidence*. 1965, sv. 13, č. 1, s. 15-411.

¹⁵ *Účetní evidence*. 1958, sv. 6, č. 5, s. 194-196.

čítajících tři knihy a osm litografovaných vysokoškolských skript (do roku 1958), otištěny v řadě odborných časopisů, např. *Podnikohospodářský archiv* (1935-1937), *Účetnictví a kontrola* (1938-1941), *Časopis pro účetnictví a kontrolu* (1939-1946), *Daňová a bilanční revue* (1943), *Československý průmysl*, *Finanční správa*, *Kostka a Podnikový hospodář* (1946-1951).¹⁶

Časopis *Podnikové hospodářství* otiskl řadu jeho článků téměř v každém čísle mezi roky 1946 až 1948. V posledních letech života publikoval Josef Blecha své studie ve Sbornících FEI a SIU (Studijní informační ústav), v *Archivním časopise* a v časopise *Účetní evidence*. Několik jeho studií bylo vydáno i v zahraničních časopisech.

Podle tematiky vědeckých prací lze publikace Josefa Blechy rozdělit na několik základních skupin:

- *Monografické práce zabývající se historií účetnictví a studie účetnictví jako vědecké disciplíny*

Do této skupiny prací patří především jeho habilitační práce „Tiché rezervy ve výročních závěrkách akciových společností v průmyslu a obchodě“ (1946) a disertační práce „Kameralistika a pokusy o spojení s dopikou“ (1937). Dále sem také spadají jeho historické práce o vývoji účetnictví a obsahu teorie účetní evidence, otištěné v mnoha časopisech.

- *Bilanční a oceňovací problémy v účetní evidenci*

Do této skupiny patří jak jeho kniha „Tiché rezervy“, tak studie „Oceňování rozvahových položek“ (1940) a další studie otištěné v časopise *Účetnictví a kontrola*.

- *Kamerální účetnictví, účetnictví státní správy a rozpočtových organizací*

Problematikou účetnictví ve státní správě se zabýval především v časopise *Finanční správa*. Spadá sem také obsáhlá monografie „Podstata kamerálního účetnictví“ (1938-1941) v časopise *Účetnictví a kontrola* nebo „Kameralistika a pokusy o spojení s dopikou“ (1937).

- *Metodika účetní evidence, pedagogické a didaktické problémy výuky účetní evidence*

Řadu studií s touto tematikou vydal v letech 1955 - 1957 ve sbornících vydávaných Studijním a informačním ústavem odborného školství pro potřeby učitelů hospodářských škol.

- *Ostatní publikace*

Kromě problémů účetní evidence zpracovával Josef Blecha i různé ekonomické a právní problémy. Patří sem například jeho obsáhlá práce „O likviditě v obchodě a v průmyslu“ a články otištěné v časopise *Podnikové hospodářství*.^{17 18}

3.3 Zvýšení úrovně výuky účetní evidence na školách

Josef Blecha dlouhodobě usiloval o zvýšení úrovně výuky účetní evidence na odborných školách, především po roce 1952, kdy vzniklo množství nových problémů spojených s výukou této oblasti. Pravidelně se aktivně účastnil kurzů a seminářů pořádaných Ministerstvem školství, Studijním ústavem obchodního školství nebo jinými organizacemi pro učitele hospodářských škol.¹⁹

¹⁶ *Účetní evidence*. 1958, sv. 6, č. 5, s. 194-196.

¹⁷ Tamtéž.

¹⁸ *Účetní evidence*. 1965, sv. 13, č. 1, s. 15-411.

¹⁹ *Účetní evidence*. 1958, sv. 6, č. 5, s. 194-196.

Josef Blecha byl také hlavním recenzentem téměř všech učebnic a učebních textů z oblasti účetní evidence, vydávaných pro hospodářské školy i zemědělské účetnické školy.²⁰

3.4 Ostatní činnost

Josef Blecha dlouhodobě působil jako vyučující na Fakultě ekonomického inženýrství. Díky svým hlubokým znalostem z oblasti účetní evidence se stal řádným členem vědeckých fakulturních rad tří vysokých škol a byl jmenován oponentem několika disertačních prací.²¹

Práce Josefa Blechy se vyznačují vysokou vědeckou úrovní jak z obsahové stránky, tak ze stránky formální. Za nejvýznamnější v rámci tohoto vědního oboru jsou považovány jeho práce hodnotící vývoj metod účetnictví a zabývající se historií účetnictví. Druhou významnou skupinu představují práce z oboru kameralistiky a účetnictví státní správy.^{22 23}

4 Dr. Antonín Kamenický (1899–1942)

Antonín Kamenický byl absolventem právnické fakulty Univerzity Karlovy, jednalo se o znalce politické ekonomie a hospodářské ekonomiky, mimo jiné byl schopen hovořit čtyřmi světovými jazyky (ruština, angličtina, němčina, francouzština).²⁴

Antonín Kamenický se systematicky věnoval vědecké, přednáškové a publikační činnosti. Jeho kniha "Základy marxistické ekonomie" měla za cíl seznámit širokou veřejnost se základními marxistickými idejemi, byla vydána v roce 1937 pod pseudonymem Jan Ulrych. Kniha byla doplněna o praktické příklady, mezi veřejností byla oblíbená pro svou jednoduchost a jasnost. Vzhledem k jejímu značnému úspěchu bylo plánováno i druhé vydání, ke kterému bohužel nedošlo kvůli mnichovským událostem a okupaci. V době okupace byla kniha ilegálně cyklostylována a šířena. Kniha po dlouhou dobu byla považována za přední populárně vědeckou politicko-ekonomickou publikaci.²⁵

Doktor Kamenický pracoval za války v ilegálním hnutí, v roce 1940 byl zatčen gestapem a v roce 1942 zemřel v koncentračním táboře Mauthausen.²⁶

Obrázek 3: Pamětní deska Ant. Kamenického



Zdroj: Pamětní desky v Praze [online]. [cit. 2014-07-30]. Dostupné z: <http://www.pametni-desky-v-praze.cz/products/kamenicky-antonin-na-budove-vysoke-skoly-ekonomicke-cp-1938-na-namesti-w-churchilla-4-praha-3-zizkov/>.

²⁰ Tamtéž.

²¹ Tamtéž.

²² Tamtéž.

²³ *Účetní evidence*. 1965, sv. 13, č. 1, s. 15-411.

²⁴ LHOŤA, V. *Účetní evidence*. 1959, sv. 7, č. 9, s. 340-341.

²⁵ Tamtéž.

²⁶ Tamtéž.

K jeho památce byla vyvěšena pamětní deska na budově Vysoké školy ekonomické v Praze s nápisem: „Dr. Antonín Kamenický narozen 29. července 1899, člen Komunistické strany Československa, vynikající marxistický ekonom, umučen nacisty 21. března 1942 v Mauthausenu. Pod jménem Jan Ulrych významným dílem – Základy marxistické ekonomie- přispěl k rozvoji pokrokové české národohospodářské vědy. Čest jeho památce“.²⁷

5 Ladislav Lazar (1892–1965)

Ladislav Lazar patřil mezi přední účetní odborníky v období po druhé světové válce. Významná je především jeho publikace „Organizace provozního účetnictví průmyslových podniků“, zabývající se popisem metody úplného střediskového účetnictví, která byla v období podnikového početnictví jednou z nejvíce využívaných metod provozního účetnictví. Prakticky byla implementována například v podnicích dřevozpracujícího průmyslu a v některých odvětvích potravinářského průmyslu.²⁸

Tato svého času velmi diskutovaná publikace byla sepsána především na základě jeho bohatých praktických zkušeností s řízením průmyslových podniků, zejména v odvětví textilních a dřevozpracujících podniků, kde působil ve funkci podnikového ředitele.

Ladislav Lazar se také aktivně účastnil přípravy předpisů pro podnikové početnictví a dlouhodobě působil jako redaktor časopisu *Podniková organizace*.²⁹

Literatura

KOVANICOVÁ, D. Ohlednutí za vznikem a vývojem účetnictví. *Účetnictví*, č. 03, 2005, s. 13. ISSN 0139-5661.

JUROVÁ, M. *Historie účetnictví*. In: Červínek, P. Evropské finanční systémy 2008: sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference, s. 115-117.

KUBEŠA, J. *Účetní evidence*. 1956, sv. 4, č. 7, s. 220-221.

LHOŤA, V. *Účetní evidence*. 1959, sv. 7, č. 9, s. 340-341.

Pamětní desky v Praze [online]. [cit. 2014-07-30]. Dostupné z: <http://www.pametni-desky-v-praze.cz/products/kamenicky-antonin-na-budove-vysoke-skoly-ekonomicke-cp-1938-na-namesti-w-churchilla-4-praha-3-zizkov/>.

Účetní evidence. 1958, sv. 6, č. 5, s. 194-196.

Účetní evidence. 1965, sv. 13, č. 1, s. 15-411.

²⁷ *Pamětní desky v Praze* [online]. [cit. 2014-07-30]. Dostupné z: <http://www.pametni-desky-v-praze.cz/products/kamenicky-antonin-na-budove-vysoke-skoly-ekonomicke-cp-1938-na-namesti-w-churchilla-4-praha-3-zizkov/>.

²⁸ *Účetní evidence*. 1965, sv. 13, č. 1, s. 15-411.

²⁹ Tamtéž.

Kontakt:

Mgr. Petra Horylová
Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra aplikované ekonomie
Křížkovského 10
771 80 Olomouc
Česká republika
E-mail: petra.horylova@gmail.com

Mgr. Kristýna Potůčková
Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra aplikované ekonomie
Křížkovského 10
771 80 Olomouc
Česká republika
E-mail: kristyna.potuckova01@gmail.com

Krátká informace o autorkách:

Petra Horylová vystudovala bakalářské studium Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii a následně navazující magisterské dvouoborové studium Anglická filologie – Aplikovaná ekonomická studia na FF UP. Momentálně studuje obor Geoinformatika a geografie na PŘF UP a zároveň působí na obou fakultách jako pomocný vědecký pracovník. Jejimi hlavními oblastmi zájmu jsou sociální média, aktuální trendy v managementu, GIS a územní plánování.

Kristýna Potůčková vystudovala magisterské studium Kulturní studia - Aplikované ekonomická studia na FF UP. Momentálně studuje magisterské studium Psychologie taktéž na FF UP. Na katedře Aplikované ekonomie působí jako vědecký pracovník. Hlavními oblastmi zájmu jsou sociální média, personalistika, Human Resources a psychologie práce a organizace.

VYBRANÉ TEORETICKÉ PRÍSTUPY K MEDZINÁRODNEJ MIGRÁCII V KRAJINÁCH V4

SELECTED THEORETICAL CONCEPTS OF LABOR MIGRATION IN THE V4 COUNTRIES

Tomáš POGÁNY

Ekonomická univerzita v Bratislave, Národohospodárska fakulta, Katedra sociálneho rozvoja a práce

Anotácia: *Medzinárodná migrácia je viacrozmerný fenomén. Je súčasťou globalizačných procesov odohrávajúcich sa v globálnej ekonomike. V rozvojových krajinách dominujú emigračné toky, a práve takéto toky majú veľký vplyv na trh práce. Migranti tvoria veľkú skupinu a z tohto dôvodu predstavuje pracovná migrácia obrovskú výzvu pre ekonomickú teóriu a tvorcov hospodárskej politiky. Existuje mnoho teórií, ktoré sa snažia analyzovať príčiny medzinárodnej migrácie a modely postavené na základe toho, že by bolo možné predvídať budúci vývoj. Tento článok sa zameria na prezentáciu a porovnanie týchto teoretických prístupov k medzinárodnej migrácie: neoklasické teórie, nové ekonómia migrácia, teória duálneho trhu práce, svetové systémy..*

Abstract: *International migration is a multidimensional phenomenon. It is part of globalization processes taking place in the global economy. Strikes and developing countries, dominated emigration flows, as well as developed countries having a predominance of immigration flows to their labor markets. The ILO estimates that if the world added up labor migrants, and would jointly develop the fifth most populous country in the world. For this reason, labor migration represents a huge challenge to both economic theory and economic policy makers. There are a lot of theories that try to analyze the causes of international migration and the models constructed on the basis that it would be possible to predict future developments. This article will focus on the presentation and comparison of these theoretical approaches to international migration: neoclassical theory, the new economics of migration, dual labor market theory, world systems.*

Kľúčové slová: *medzinárodná migrácia, teoretické prístupy, migračné modely*

Keywords: *international migration, theoretical approaches, migration models*

1 Úvod

Medzinárodná migrácia nie je novým javom ani v ekonomickej teórii ani v hospodárskej realite. Jej skúmanie je však veľmi aktuálne, pretože sa predpokladá, že v najbližších desaťročiach sa budú toky medzinárodných migrantov zvyšovať a to najmä z toho dôvodu, že sa bude prehľbovať nerovnomerné vytváranie pracovných príležitostí v jednotlivých oblastiach sveta.

Medzinárodná migrácia je predovšetkým migráciou pracovnou. Podľa údajov Medzinárodnej organizácie práce (ILO) zverejnených v nedávnom období platí, že ak by sme spočítali pracovných migrantov na celosvetovej úrovni, tak by sme dostali piatu najľudnatejšiu krajinu sveta (ILO, 2012).

Napriek týmto skutočnostiam musíme konštatovať, že zatiaľ neexistuje žiadna komplexná teória (či už medzinárodnej migrácie alebo medzinárodnej pracovnej migrácie), ktorá by nazerala na migráciu súčasne z pohľadu rôznych dimenzií. Snahy o takýto prístup však existujú (Popovová, 2010).

Vzhľadom na obmedzený rozsah nášho príspevku nemôžeme, pochopiteľne, analyzovať všetky existujúce teórie medzinárodnej migrácie. Sústredíme sa preto len na najdôležitejšie ekonomické teórie medzinárodnej migrácie medzi ktoré patrí neoklasická teória, nová ekonómia migrácie, teória duálneho trhu práce a teória svetových systémov, ako aj na nový interdisciplinárny prístup, ktorý predstavuje teória migračných systémov.

2 Neoklasická teória migrácie

Túto spočiatku rozvíjali Lewis (1954) a Haris spolu s Todarom (1970) na makroekonomickej úrovni. Vychádzali pritom z predpokladu existencie plnej zamestnanosti, ako aj z predpokladu existencie mzdových rozdielov medzi jednotlivými krajinami. Uvedená teória tvrdí, že „medzinárodné migrácie sú vyvolané geografickými rozdielmi medzi ponukou práce a dopytom po práci. Krajiny, ktoré disponujú veľkým množstvom práce vo vzťahu ku kapitálu, majú nízku rovnovážnu mzdu, zatiaľ čo krajiny, kde je práca voči kapitálu relatívne vzácna, majú vysokú trhovú mzdu. Mzdový diferenciál, ktorý z toho vyplýva vyvoláva premiestňovanie pracovníkov z krajiny s nízkymi mzdami do krajiny s vysokými mzdami“ (Massey, 1993). To znamená, že v súlade s touto teóriou platí, že pohyb kapitálu sa uskutočňuje opačným smerom ako pohyb pracovných síl. A navyše, v prípade vyrovnania mzdových rozdielov by malo dôjsť k zastaveniu migračných tokov.

Formalizovaným spôsobom možno podstatu neoklasickej makroekonomickej teórie vyjadriť takto (Taylor, 2003):

$$M_{ij} = f(W_i, W_j, C_{ij}) \quad (1)$$

kde:

W_i = mzda v oblasti i

W_j = mzda v oblasti j

C_{ij} = náklady migrácie.

Podľa makroekonomickej neoklasickej teórie migrácie sú teda trhy práce hlavným mechanizmom, ktorý ovplyvňuje medzinárodnú migráciu. Ostatné trhy nemajú na migračné toky prakticky žiadny vplyv. Záver, ktorý možno z tejto teórie formulovať pre hospodársku politiku potom znie: ak chcú vlády regulovať migračné toky, mali by svoju pozornosť zamerať na regulovanie trhov práce tak v krajine pôvodu migranta ako aj v hostiteľskej krajine.

Mikroekonomická neoklasická teória migrácie alebo tiež behaviorálna teória skúma migráciu na úrovni jednotlivcov a ich individuálnych rozhodnutí. Človek je v nej považovaný za homo economicus. Uvedená teória vychádza z predpokladu dokonale informovaného a racionálne sa správajúceho ekonomického subjektu. Tento predpoklad však v realite nie je splnený. Na rozdiel od makroekonomického neoklasického modelu, mikroekonomický model nevysvetľuje migráciu len na základe mzdového diferencálu, ale aj na základe rozdielov v miere zamestnanosti. V súlade s tým Todaro modifikoval pôvodné formalizované vyjadrenie neoklasického prístupu k migrácii a to tým, že berie do úvahy aj mieru zamestnanosti v jednotlivých krajinách, ako aj tým, že namiesto reálnej mzdy uvažuje s kategóriou očakávaná mzda. Todorova modifikácia má potom takúto podobu (Taylor, 2003):

$$M_{ij} = f(p_i W_i, p_j W_j, C_{ij}) \quad (2)$$

kde:

p_i = zamestnanosť v oblasti i

p_j = zamestnanosť v oblasti j

W_i = očakávaná mzda v oblasti i

W_j = očakávaná mzda v oblasti j

C_{ij} = náklady spojené s migráciou.

Todaro vo svojom modeli rozkladá migráciu do dvoch fáz. Obsahom prvej fázy je samotná migrácia a proces hľadania práce. (Todaro pritom predpokladá, že medzi dobou hľadania práce a mierou nezamestnanosti v hostiteľskej krajine existuje vzťah priamej úmery). Obsahom druhej fázy je zamestnanie sa migranta.

3 Nová ekonómia migrácie

Uznanie limitov, na ktoré naráža neoklasická teória medzinárodnej migrácie viedla k rozpracovaniu alternatívnych teórií. Jednou z nich je nová ekonómia migrácie, ktorá vznikla v 80. rokoch 20. storočia (Stark, Taylor, 1989). Zaslouhou tejto teórie je, že výskum v oblasti medzinárodnej migrácie začal brať do úvahy aj ďalšie premenné, ktoré ovplyvňujú rozhodnutie o medzinárodnej migrácii.

Nová ekonómia migrácie poukazuje na to, že migračné rozhodnutia nerobia jednotlivci. Ide o rozhodnutie, prijaté na úrovni domácnosti alebo rodiny a smerujúce k maximalizácii dôchodkov alebo tiež k diverzifikácii rizika.

Táto teória sa vzťahuje predovšetkým na rozvojové krajiny, kde buď chýbajú alebo zlyhávajú inštitucionálne mechanizmy riadenia rizík (napríklad chýba možnosť poistenia neúrody, sociálny systém neposkytuje dostatočné dávky v nezamestnanosti, neexistuje spoľahlivý a efektívny bankový systém (Popovová, 2010)). Na rozdiel od neoklasickej teórie medzinárodnej migrácie sa tu neuvažuje s príjmami v absolútnom, ale v relatívnom vyjadrení. Ľudia majú totiž tendenciu porovnávať úroveň svojich príjmov s príjmami iných osôb v rámci svojej referenčnej skupiny (Stark, Bloom, 1985). Takéto vzájomné porovnávanie generuje u daného jednotlivca buď pocit relatívnej satisfakcie (uspokojenia)

alebo relatívnej deprivácie (nedostatku). Pravdepodobnosť rozhodnutia migrovať môže byť takto ovplyvnená aj zmenou príjmov v iných domácnostiach (Massey, 1993).

Rodina (domácnosť) môže vyslať niektorého zo svojich členov do krajiny s vyššími príjmami, za účelom získavania remitencií, ktoré pracovní migranti posielajú svojim rodinám. Toky peňazí pochádzajúce zo zahraničia môžu financovať zahájenie ekonomických aktivít v krajine pôvodu, kúpu nehnuteľnosti, štúdium alebo môžu vytvárať tiež určitú rezervu pre prípad nezamestnanosti či pre prípad zhoršenia životných podmienok ostatných členov rodiny, ktorí ostali vo vlasti.

Nová ekonómia migrácie opisuje stratégiu, ktorá je súčasne ekonomická i sociokultúrna, lebo deľba práce a úloh v rámci rodiny stimuluje určitých jej členov k tomu, aby emigrovali. V tomto prípade nie je rozhodnutie k emigrácii podmienené len ekonomickými faktormi, ale tieto osoby pociťujú aj vplyv sociálnych a kultúrnych faktorov, ktoré charakterizujú rodinu a komunitu krajiny pôvodu migranta a ktoré činia migráciu želateľnou pre určitých jej členov (napríklad pre mladých mužov). Pre niektoré rodiny, ktoré žijú vo vidieckych oblastiach v rozvojových krajinách, bola pracovná migrácia skutočnou ekonomickou a sociálnou stratégiou, pretože k tomu, aby sa čelilo rizikám a neistote lokálnej ekonomiky, vysielali niektorého z členov svojej rodiny do zahraničia (Massey, 1993).

Nová ekonómia migrácie vedie k odlišným odporúčaniam pre hospodársku politiku ako neoklasické teórie medzinárodnej migrácie. Vyplýva z nej totiž záver, že vlády môžu ovplyvňovať mieru medzinárodnej migrácie nielen prostredníctvom opatrení zameraných na situáciu na trhu práce, ale tiež prostredníctvom ovplyvňovania určitých inštitucionálnych faktorov, akými sú kapitálové trhy či systém sociálneho zabezpečenia.

4 Teória duálneho trhu práce

Podľa teórie duálneho trhu práce treba hľadať príčinu medzinárodnej migrácie v dopyte po práci v ekonomicky vyspelých krajinách. Podľa Pioreho, ktorý je autorom tejto teórie, nie je totiž imigrácia zapríčinená *push* faktormi v krajine pôvodu migranta (nízke mzdy alebo vysoká miera nezamestnanosti), ale *pull* faktormi v hostiteľskej krajine (chronická potreba zahraničných pracovníkov). M. J. Piore vo svojej teórii tvrdí, že medzinárodná migrácia je dôsledkom permanentného dopytu po zahraničných pracovníkoch, ktorý priamo vyplýva zo štyroch základných charakteristík ekonomicky vyspelých krajín (Massey, 1993):

- *Štruktúralna inflácia.* Ide o to, že mzdové hierarchie v hostiteľských krajinách sú tiež hierarchiami prestíže. Ak chcú zamestnávateľia pritiahnúť pracovníkov na pracovné miesta nachádzajúce sa na spodných priečkach rebríčka, nemôžu sa spoliehať na zvýšenie miezd. Ak by sa totiž zvýšili mzdy najhoršie platených pracovníkov, vyvolalo by to silné tlaky na adekvátne zvýšenie miezd na ostatných úrovniach hierarchie. To by malo za následok štruktúralnu infláciu. Táto potenciálna hrozba štruktúralnej inflácie vytvára silné stimuly k prilákaniu zahraničných pracovníkov.
- *Motivačné problémy.* Ľudia pri nástupe do zamestnania zvažujú nielen výšku mzdy, ktorú im ponúka zamestnávateľ, ale aj spoločenské postavenie, ktoré je spojené s daným pracovným miestom. Preto v každej ekonomicky vyspelej krajine existujú na spodných priečkach mzdovej hierarchie motivačné problémy. Imigranti však nie sú citliví (aspoň spočiatku) na sociálny status hostiteľských krajín. Sledujú totiž svoj presne vymedzený cieľ (akumulovať dostatočné množstvo peňazí, aby si mohli postaviť dom alebo kúpiť pozemok vo svojej vlasti). Akceptujú preto pracovné miesta, ktoré sú v hostiteľských krajinách považované za „degradujúce“.
- *Ekonomický dualizmus.* Trh práce v ekonomicky vyspelých krajinách funguje duálnym spôsobom. Je to odraz duality medzi prácou a kapitálom. Kapitál je fixný výrobný faktor a v prípade nízkeho dopytu po výrobkoch sa danej firme zvyšujú náklady plynúce z jeho

nevyužitia. Naproti tomu pracovná sila je variabilný výrobný faktor, to znamená, že v prípade zníženia dopytu firma pracovníkov jednoducho prepustí, čiže náklady znášajú prepustení pracovníci. Piore vo svojej teórii duálneho trhu práce predpokladá, že v ekonomike existujú dva sektory – primárny a sekundárny. Primárny je kapitálovo náročný a využíva najmä vysokokvalifikovanú pracovnú silu. V tomto sektore sú vyššie mzdy, lepšie pracovné podmienky, stabilnejšie pracovné miesta, ako aj príležitosti kvalifikačného rastu pracovníkov. Zamestnávateľia sú nútení investovať do týchto pracovníkov, aby zabezpečili ich vzdelanie a prax, čo vedie k vytvoreniu špecifického ľudského kapitálu. Sekundárny sektor je pracovne náročný. Zamestnáva prevažne nízkokvalifikovaných pracovníkov. Tento sektor sa vyznačuje vysokou fluktuáciou pracovníkov a to hlavne z dôvodu ich ľahkej nahraditeľnosti pre zamestnávateľa, pretože prepustenie nízkokvalifikovaného pracovníka nepredstavuje pre zamestnávateľa takmer žiadne dodatočné náklady. Tieto charakteristiky sú nevyhnutné v produkčnom systéme, ktorý je založený na sezónnom a fluktuujúcom dopyte a ktorý vo fáze recesie musí mať možnosť bezproblémového prepúšťania v záujme zníženia nákladov. To znamená, že je pomerne jednoduché takéto pracovné miesto získať, ale zároveň je jednoduché ho stratiť. Pracovníci zamestnaní v sekundárnom sektore majú spravidla veľmi obmedzený prístup k ďalšiemu vzdelávaniu, čo vedie k vytváraniu bariér medzi oboma sektormi. Uvedená situácia má za následok postupné prelievanie domácej pracovnej sily do primárneho sektora, vyznačujúceho sa vyššími mzdami a stabilnejšími pracovnými miestami. Na riešenie nedostatku pracovných síl v sekundárnom priestore sa využívajú imigranti, ktorí sú ochotní obsadzovať aj pracovné pozície s nízkou sociálnou prestížou (Lidák, 2009).

- *Demografia a ponuka práce.* Piore tvrdí, že v minulosti bol dopyt po flexibilnej a zle platennej práci uspokojovaný prostredníctvom zamestnávania žien a teenagerov danej krajiny. Ženy vstupovali na trh práce z dôvodu vytvárania doplnkového príjmu pre svoju rodinu. Ich primárnou úlohou však bola starostlivosť o rodinu. Ani pre teenagerov nebola pracovná pozícia s nízkou sociálnou prestížou žiadnym problémom. Vnímali ju totiž ako dočasnú a svoj spoločenský status odvodzovali od svojich rodičov, nie od svojej práce (Popovová, 2010). Súčasný socio-demografický trendy však majú za následok, že v ekonomicky vyspelých krajinách začínajú postupne tieto dva zdroje pracovných síl vysychať. Rast vzdelanostnej úrovne a miery zamestnanosti žien v hostiteľských krajinách viedli k tomu, že ženy tu začali zastávať stabilnejšie, lepšie platené a prestížnejšie pracovné miesta. Táto skutočnosť má za následok opätovný nesúlad medzi dopytom po práci a ponukou práce a stimuluje rastúci počet imigrantov, aby naň reagovali. Ako príklad možno uviesť mexických, čínskych a kubánskych imigrantov v USA (Zlotnik, 2003). Možno tiež spomenúť ukrajinských imigrantov a vôbec imigrantov pochádzajúcich z krajín strednej a východnej Európy v starých členských krajinách Európskej únie.

Všetky uvedené skutočnosti spôsobujú, že imigranti často získavajú pracovné miesta, ktoré sa zvyknú označovať ako „3D“, t.j. špinavé, nebezpečné a namáhavé (z angl. dirty, dangerous, difficult).

Teória duálneho trhu práce nevyvracia platnosť princípov, z ktorých vychádza mikroekonomická teória migrácie. Uznáva, že potenciálny migrant sa pri svojom rozhodovaní správa racionálne. Jej hospodársko-politické závery sú však odlišné (Massey, 1993): keďže príčinou medzinárodnej pracovnej migrácie je predovšetkým dopyt po pracovníkoch v ekonomicky vyspelých krajinách a tento má štruktúrnu povahu, vlády nemajú možnosť príliš ovplyvňovať existujúce migračné toky.

5 Teória svetových systémov

Podľa I. Wallersteina, hlavného predstaviteľa teórie svetových systémov platí, že pôvod migrácie a stimuly k medzinárodnej mobilite treba hľadať v prenikaní kapitalizmu do rozvojových

krajín. Je to práve deštrukcia spoločností Juhu, ako následok kolonializmu a neskôr neokolonializmu, ktorá „uvoľňuje“ pracovnú silu a tá zaplavuje trhy práce krajín Severu.

Wallerstein tvrdí, že sa vytvorili tri základné zóny systému: centrum (ktoré pôvodne tvorili bývalé koloniálne mocnosti, dnes sú nimi krajiny západnej Európy, severnej Ameriky, Austrália a Japonsko), semiféria (kde patria krajiny strednej a východnej Európy, Rusko, niektoré krajiny Latinskej Ameriky a východnej Ázie) a periféria (t.j. zvyšok sveta, ktorý vystupuje ako dodávateľ surovín a lacnej pracovnej sily) (Wallerstein, 1974). Zavádzanie metód intenzívneho obrábania pôdy, objavenie sa nových modelov spotreby, ako aj feminizácia pracovnej sily vytvárajú takú kombináciu, ktorá značne destabilizuje tradičné ekonomiky a spoločnosti. Základnou tézou tejto teórie je, že prenikanie kapitalistických ekonomických vzťahov do periférnych, nekapitalistických spoločností vytvára populáciu, ktorá má tendenciu migrovať, a to najmä preto, že majitelia a manažéri kapitalistických firiem vstupujú na trhy chudobných krajín, kde hľadajú suroviny, prácu a nových spotrebiteľov (Drbohlav, 2007). Medzinárodná migrácia obvykle nasleduje za medzinárodným pohybom tovarov a kapitálu, avšak opačným smerom.

Takže, podľa teórie svetových systémov, k medzinárodnému pohybu pracovných síl dochádza vo väčšej miere medzi niekdajšími koloniálnymi mocnosťami a ich bývalými kolóniami, pretože je to uľahčené ich spoločnými kultúrnymi, lingvistickými a administratívnymi väzbami, ako aj vybudovanými dopravnými a komunikačnými prostriedkami, ktoré ich spájajú. Organizácia školského systému, verejná správa ako aj jazyk patria k tým faktorom, ktoré uľahčujú pohyb osôb medzi bývalými koloniálnymi mocnosťami a ich kolóniami. Ako príklad možno uviesť migráciu z bývalých francúzskych kolónií v Afrike do Francúzska: Senegal, Mali, krajiny severnej Afriky, atď. Znalosť jazyka a prítomnosť školského systému, ako aj kultúrne styky, ktoré neboli nikdy prerušené, uľahčujú migráciu práve do tejto krajiny. V nedávnej minulosti bol teda tento proces zabezpečovaný vládami bývalých koloniálnych mocností, v súčasnosti v ňom však hrajú stále väčšiu úlohu transnacionálne korporácie. Niektorí autori (napr. Popovová, 2010) sa v tejto súvislosti domnievajú, že je to spojené so vznikom tzv. globálnych miest, v ktorých sa sústreďujú bankové služby, profesionálne služby a high-tech výroba. To však vytvára nielen dopyt po vysokokvalifikovaných pracovných silách, ale aj dopyt po službách, ktoré vytvárajú pracovné príležitosti pre nízkokvalifikované pracovné sily (hoteloví pracovníci, čašníci, záhradníci, upratovačky, atď.). Keďže domáce obyvateľstvo odmieta zastávať pracovné pozície na najnižších priečkach hierarchie, vytvára sa príležitosť pre zamestnávanie imigrantov.

Z teórie svetových systémov vyplýva pre hospodársku politiku nasledujúci záver: keďže hlavnou príčinou medzinárodného pohybu pracovných síl v súčasnosti je globalizácia trhovej ekonomiky, národné vlády nemajú v podstate možnosť tento pohyb ovplyvniť. Medzinárodná migrácia nezávisí totiž ani tak od mzdových rozdielov medzi krajinami, ale skôr od vývoja štruktúry globálnej ekonomiky.

Hlavné ekonomické teórie migrácie, ktorým sme sa v predchádzajúcich častiach príspevku venovali, vyjadríme teraz (kvôli lepšej názornosti) aj schematickým spôsobom, pomocou tabuľky.

Tabuľka 1: Schematické porovnanie ekonomických teórií migrácie

Teória	Hlavní autori	Typ migrácie	Úroveň analýzy	Analyzovaná jednotka	Kultúrne aspekty
Neoklasická (1)	Harris a Todaro	vnútorná alebo medzinárodná	makro	komunita alebo krajina	nie
Neoklasická (2)	Harris a Todaro	vnútorná alebo medzinárodná	mikro	jednotlivec	áno
Nová ekonómia migrácie	Stark a Taylor	vnútorná alebo medzinárodná	mikro	rodina	áno
Duálny trh práce	Piore	medzinárodná	makro	komunita alebo krajina	áno
Svetových systémov	Wallerstein	medzinárodná	makro	krajina	áno

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Zlotnik, 2003

6 Záver

Medzinárodná migrácia je multidimenzionálny fenomén. Preto je predmetom skúmania viacerých vedných disciplín. Okrem ekonómov sa ňou zaoberajú tiež sociológovia, demografi, právnici, antropológovia.... Táto skutočnosť má za následok, že existuje veľké množstvo rôznych teórií usilujúcich sa odhaliť príčiny medzinárodnej migrácie, s cieľom predikovať jej budúci vývoj.

Rôzne teoretické prístupy k medzinárodnej migrácii si nutne neprotirečia. Ich vzájomný vzťah je skôr komplementárny ako kontradiktórny. Napriek tomu majú však, z pohľadu formulácie migračných politík, veľmi odlišný význam.

Literatúra

BIJAK, J. *Forecasting International Migration: selected theories, models, and methods*. CEFMR Working Paper 4/2006. Central European Forum for Migration Research.

CASTELS, S., MILLER, M. *The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World*. New York: The Guilford Press, 2003.

DRBOHLAV, D. Migrační motivace, regionální a sídelní preference obyvatelstva – teoretická východiská v československé a zahraniční literatuře. *Sociologický časopis*, č. 5, 1990, Praha.

HARRIS, J. R., TODARO, M. P. *Migration, unemployment and development: a two sector analysis*. 1970.

ILO. Labour migration [online]. Dostupné z: <http://www.ilo.org/global/topics/labour-migration/language/index.htm>.

JENNISSEN, R. Causality Chains in the International Migration Systems Approach. *Population Research and Policy Review*, roč. 26, č. 4., 2007, s. 411-436. ISSN 0167-5923.

LEWIS, W. A. Economic development with unlimited supplies of labor. *The Manchester School of Economic and Social Studies*, roč. 22, 1954.

LIĎÁK, J. Vývoj teoreticko-metodologických prístupov k skúmaniu medzinárodných migračných procesov. *Almanach: Akutálne otázky svetovej ekonomiky a politiky*, roč. 4, č. 1, s. 6-14, 2009. Bratislava: Fakulta medzinárodných vzťahov Ekonomickej univerzity v Bratislave. ISSN 1337-0715.

MASSEY, D. S. Theories of International Migration: A Review and Appraisal. *Population and Development Review*, roč. 19, č. 3, 1993.

PIORE, M. J. *Birds of Passage: Migrant Labor in Industrial Societies*. Cambridge: Cambridge University Press, 1979.

POPOVOVÁ, M. Ekonomické teórie a mezinárodní migrace. *MARATHON – teoretický časopis věnovaný otázkám postavení člověka ve světě, ve společnosti, v současném dění*, roč. 5, č. 97, 2010. ISSN 1211-8591 [online]. Dostupné z: http://valencik.cz/marathon/10/Mar1005.htm_ftn23.

PROCHÁDZKOVÁ, C. I. Vybrané teórie migrace a jejich význam při vytváření migračních politik. *ACTA OECONOMICA PRAGENSIA AOP*, roč. 18, č. 6, 2010, s. 3-26. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů. ISSN 0572-304.

STARK, O., BLOOM, D. E. The new economics of labor migration. *American Economic Review*, č. 75, 1985.

TAYLOR, J. E. *Migration*. In: DEMENY, P., MCNICOLL, G. (Ed.) *Encyclopedia of Population*. 2 vyd. New York: Macmillan Reference, 2003, s. 640-644.

TODARO, M. P. A model for Labor Migration and Urban Unemployment in Less Developed Countries. *American Economic Review*, roč. 59, č. 1, 1969, s. 138-148. ISSN 0002-8282.

WALLERSTEIN, I. *The Modern World System: Capitalist Agriculture and the Origins of the European World Economy in the Sixteenth Century*. New York: Academic Press, 1974.

ZLOTNIK, H. *The theories of international migration*. Paper for the Conference on International Migration: Challenges for European Population. Bari, Italy, 25-27 June 1998.

Kontakt:

Ing. Tomáš Pogány
Ekonomická univerzita v Bratislave
Národohospodárska fakulta, Katedra sociálneho rozvoja a práce
Dolnozemska cesta 1,
852 35 Bratislava
Slovenská republika
E-mail: tomas.pogany@hotmail.com

Krátká informácia o autorovi:

Interný doktorand na Ekonomickej univerzite v Bratislave. Výkonný redaktor odborného on-line časopisu Sociálno-ekonomický obzor. Vedúci projektu IGP - Systém minimálnej mzdy v krajinách V4 vo väzbe na výkonnosť ekonomík. (Minimum wage system in the V4 countries in connection with the performance of economies).

VYUŽITÍ CLOUD ECONOMY V OBLASTI MANAGEMENTU

USAGE OF CLOUD ECONOMY IN THE FIELD OF MANAGEMENT

Vlastimil BIJOTA

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta Managementu a Ekonomiky

Anotace: *Cílem příspěvku je na základě dostupných zdrojů formulovat pojem cloud economy a následně poukázat na jeho vzrůstající důležitost v managementu. Článek se zabývá současným trendem v informačně komunikačních technologiích, jenž je charakterizován především virtualizací stále narůstajícího objemu dat a jejich následným využitím v ekonomické sféře. Postupně jsou v něm definovány jednotlivé prvky tvořící prostředí cloud economy, jimiž jsou především služby cloud computingu a sociální média. Následně je zmíněn jejich konkrétní význam pro firemní management. V kapitole o sociálních médiích jsou jako příklady uvedeny blogy a popsán jejich možný vliv v současnosti.*

Abstract: *The aim of this paper is on the basis of available resources to formulate the concept of Cloud economy and then to point to its growing importance in the field of management. The article deals with the current trend of Cloud economy, which in the information and communications technology is characterized primarily by virtualization of growing amount of data and their subsequent use in the economic field. Gradually this article define the individual elements constituting the cloud economy, which are primarily service of cloud computing and social media. Subsequently, highlighting their particular importance for corporate management. Specifically, in the chapter on social media is mentioned example of blogs and their potential impact today.*

Klíčová slova: *cloud economy, cloud computing, data, management, sociální média, web 2.0*

Keywords: *cloud economy, cloud computing, data, management, social media, web 2.0*

1 Úvod

Během dvou posledních desetiletí, informační a komunikační technologie zcela zásadně změnily naši společnost, a to ve smyslu komunikace s ostatními, navazování vztahů, práce, nebo participace na různých aktivitách. V prostředí webového rozhraní můžeme trávit náš čas online 24 hodin za den, sedm dní v týdnu, při různých aktivitách a pro různé účely a to kde chceme a kdy

chceme.¹ Právě při revoluci v informačních technologiích v 80. a 90. letech 20. století, byla lidská pracovní síla z části nahrazena počítači a automatizovanými systémy. Tento proces byl zároveň nákladný a pro společnosti s menší kapitalizací tak mohl znamenat problém s jeho financováním. Nyní se zdá, že přichází revoluce, která má efekt zcela opačný.

Firmy se již nepotřebují nadále zabývat budováním výpočetních středisek, protože výpočetní služby jsou nyní financovány až na základě jejich konkrétního použití.² Klíčové je to především pro ta odvětví, v nichž jsou výpočetní služby zásadní pro jejich podnikání.

Informační technologie je definována jako použití počítačů a telekomunikačních zařízení pro ukládání, získávání, přenosu a následné manipulaci s daty.³ Z firemního hlediska se informační technologie stává virtuální. Místo na hard-disku se společně se softwarem přesouvá na internet. Konkrétně na obrovská úložiště a my tak ztrácíme představu, kde se tyto služby nyní nachází. Dá se říct, že je nám to jedno, za předpokladu, že jsou k dispozici, když je zrovna potřebujeme. Objem dat uložených v úložištích tzv. cloudech se stále zvětšuje s každým vyhledáním na Googlu, připojení k Facebooku, Twitteru, nebo jiné sociální síti.⁴ Pro ilustraci v současnosti na internetu jsou téměř tři miliardy uživatelů a za jednu sekundu proběhne přes čtyřicet šest tisíc vyhledání Googlem, na YouTube se přehraje téměř devadesát tisíc videí, je posláno více než dva milióny emailů a uveřejněno skoro osm tisíc tweetů.⁵ Data jsou vytvářena, jak běžnými uživateli, tak firemní sférou. Obchodní svět produkuje obrovské množství informací v rámci svých informačních systémů nebo v případě již používaných cloudů. Přibývají každou chvíli, kdy zákaznické linky řeší problémy, kdy systém řeší objednávku po internetu, nebo obchodní oddělení zpracovává data existujících, či potenciálních zákazníků.⁶

Studie Job Growth in the Forecast pracovní skupiny Sand Hill Group potvrzuje, že používání cloudových služeb bude mít významný dopad v určitých fázích životního cyklu organizace a to od jejího vstupu na trh, expanzi až po stabilizaci.⁷

V současném konkurenčním prostředí jsou firmy především díky globalizaci doslova nuceny, aby udržely krok s novými technologiemi a inovativními manažerskými technikami.⁸ Spotřebitel je dnes základní mantrou ve firemní rétorice a uspokojit jeho potřeby, v co nejlepším možném provedení, tvoří kritérium úspěchu na trhu. Dnešní spotřebitelé jsou vzhledem k možnostem výběru, téměř neomezeným, náročnější na nabídku a při výběru zohledňují mnoho aspektů. Mají tendenci mluvit o společnostech a produktech, o kterých mají přehled a zároveň tak mají pocit, že o nich hodně vědí. Toho využívají mnohé firmy na svých webových stránkách, či sociálních sítích, jejichž prostřednictvím dávají uživatelům možnost nahlédnout do jejich prostředí, procesu výroby svých produktů, nebo právě chystaných projektů. Příkladem může být americký gigant firma Du Pont, která na svých stránkách nabízí detailní popis nabízených produktů a využívaných technologií, například za

¹ MALITA, L. Social media time management tools and tips: Lecture Notes from the 2nd ERCOFTAC Summerschool held in Stockholm, 10-16 June, 1998. *Procedia Computer Science*, roč. 3, 2011, s. 749.

² BAYARK, E. a kol. The Economics of Cloud Computing. *The Korean Economic Review*, roč. 27, č. 2, 2011, s. 221.

³ DAINITH, J. *IT. A dictionary of physics*. New York: Oxford University Press, 2009, s. 287.

⁴ Cloud economy: The Path to the new business models. *Think: act: Roland Berger Strategy Consultants*, Munich, 2012.

⁵ Internetové statistiky [online]. cit. 2014-09-08. Dostupné z: www.internetlivestats.com/one-second/.

⁶ Cloud economy: The Path to the new business models, s. 32.

⁷ Sand Hill Group: Job Growth in the Forecast: How Cloud Computing is Generating New Business Opportunities and Fueling Job Growth in the United States [online]. cit. 2014-08-31. Dostupné z: <http://www.news-sap.com/files/Job-Growth-in-the-Forecast-012712.pdf>.

⁸ DAFT, D., SAMSON, R. *Management*. Cengage Learning, 2011, s. 32.

použití krátkých videí.⁹ Ve virtuálním světě tak mohou firmy vytvářet ze svých zákazníků/uživatelů určitou podmnožinu, které poskytují určité výhody a exkluzivní nabídky.¹⁰

Takové rapidní změny ve firemním prostředí způsobené zásadní transformací, mají významný dopad na manažerské pojetí práce, což se projevuje v přechodu na tzv. new workplace. To je definováno jako fyzické nebo virtuální pracovní prostředí, ve kterém mohou pracovníci spolupracovat i za pomoci neustálého připojení, činí je to více agilními a své pracovní aktivity mohou uskutečňovat kdekoliv a kdykoliv.¹¹ Nové technologie v něm umožňují nové formy komunikace a spolupráce. Nápad, názory a zkušenosti mohou být sdíleny okamžitě a jednoduše.¹² Pojem new workplace nepřekládáme do češtiny, jelikož by došlo k zásadní změně významu použitého v současném kontextu.

V teoretické rovině by manažeři měli podnikat pouze opodstatněná a pečlivě zvážená rozhodnutí v rámci firemních procesů, a to na základě dostupných dat. Avšak toto není mnohdy možné, jelikož přijaté kvantum dat bývá složité pro jednoznačné a snadné užití. Z toho důvodu ještě do nedávna v souvislosti s rozvojem nových technologií, inovací a především přílivem dat mnoho manažerů odrazoval exponenciální nárůst složitých procesů. Nyní jsou tyto složité postupy pryč, s daty již lze operovat jednodušeji. Současné technologie totiž umožňují velké množství dat umístit na cloud, následně stačí zvolit správný postup a strategii na jejich zpracování.¹³

2 Vymezení pojmu Cloud economy

Dochází k posupnému vytváření nového trendu, který může být symbolizován termínem cloud economy. Nutno podotknout, že slovní spojení cloud economy ještě není zavedeným ekonomickým pojmem. Častěji se můžeme setkat s pojmem Economics of the Cloud, jako v případě studie firmy Microsoft.¹⁴ Zmíněný pojem se ovšem zabývá ekonomickou hodnotou cloudu samotného a je více zaměřen na oblast informační technologie. Jeden z dlouholetých předních manažerů informačně-komunikačních společností Joe Wienman v této souvislosti hovoří o termínu „Clondonomics“.¹⁵

Podle konzultantské skupiny Roland Berger, která věnovala problematice cloud economy jedno speciální vydání svého měsíčníku¹⁶, se vyznačuje především dominancí online sociálních sítí, principem Just-In-Time v IT, možností více-úrovňové konverzace, jednoduchým a rozsáhlým přístupem k nástrojům umožňujícím připojení a spolupráci.

Cloud economy ještě nelze považovat ani za zavedený ekonomický koncept. Spíše bychom mohli nazvat cloud economy prostředím, v němž firmy za pomoci nových technologií shromažďují

⁹ DuPont webové stránky [online]. cit. 2014-09-06. Dostupné z: <http://www.dupont.com/products-and-services.html>

¹⁰ MANGOLD, G., FAULDS, D. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, roč. 52, č. 4, 2009, s. 363.

¹¹ Definice *The new workplace*, IBM [online]. cit. 2014-09-03. Dostupné z: http://www-935.ibm.com/services/be/en/attachments/pdf/The_new_workplace_-_are_you_ready.pdf.

¹² Cloud economy: The Path to the new business models, s. 8.

¹³ Tamtéž, s. 21.

¹⁴ The Economics of the Cloud, Microsoft, November, 2011. [online]. cit. 2014-08-23. Dostupné z: <http://www.microsoft.com/en-us/news/presskits/cloud/docs/the-economics-of-the-cloud.pdf>.

¹⁵ WEINMAN, J. The 10 Laws of Clondonomics. GIGAOM [online]. cit. 2014-09-16. Dostupné z: <https://gigaom.com/2008/09/07/the-10-laws-of-clondonomics/>.

¹⁶ Cloud economy: The Path to the new business models. *Think: act: Roland Berger Strategy Consultants*, Munich, 2012.

online data od uživatelů a ty jsou následně integrovány do svých business modelů, kde management rozhoduje o jejich konkrétním využití.¹⁷

3 V čem spočívá souvislost cloud economy a managementu

Člověk je společenský tvor a s nyní dostupnými možnostmi má možnost sdílet své znalosti a zájmy s ostatními. Pro firemní prostředí to znamená velké možnosti a příležitosti. Nicméně je nutné mít na paměti, že v pozadí za tím vším je reálná komunikace a vztahy mezi lidmi. V opačném případě, nehledě na svůj technologický potenciál, by cloud economy zůstala pouhou abstrakcí.¹⁸ Využití cloudových služeb je velmi specifickým přístupem, nejedná se pouze o technologie, ale také o vedení a organizování v rámci společnosti.¹⁹

Vycházíme-li z obecné definice managementu, uvedené například Bělohávkem, jako: procesu systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace, můžeme říct, že ono dosahování cílů organizace je posláním manažerů samotných.²⁰ Prvně je třeba říct, že cíl organizace již není pro manažery pouhé zaměření na tvorbu zisku. V dnešní době si daleko víc uvědomují důležitost každodenního spojení se zákazníky a zaměstnanci. Zásadním aspektem v novém manažerském prostředí je vybudovat za pomoci aplikace nových technologií a sdílení znalostí takové klima, které bude úspěšné z hlediska cílů organizace.²¹

Abychom mohli hodnotit úspěšnost manažerů, je třeba zohlednit nejenom dosažené výsledky, ale i zaměřit se na hledisko procesní, jinými slovy, jak odvádějí svou práci. Kritéria v tomto případě jsou: organizace práce, řízení času, delegování úkolů, komunikace s pracovníky, přístup ke klientům, kreativita a přístup k inovacím nebo pracovní nasazení.²² Právě tato procesní kritéria mohou být dosahována za pomoci využití cloudových služeb a mají tak své opodstatnění při znázornění možnosti využití pomocí cloud economy v managementu.

Lze zmínit také Blažkův koncept manažerských komponentů vykreslující soudobé vymezení managementu. Zahrnuje v sobě: okolní prostředí, plánování, organizování, manažerské procesy, kontrolování, rozhodování lidské zdroje, organizační kultura, informační a komunikační technologie.²³ Na všechny uvedené komponenty z hlediska svých vlastností cloud economy působí a může je tak do jisté míry ovlivnit. Bylo uvedeno, že cloud economy je prostředím. Toto prostředí se skládá ze tří prvků technologie Web 2.0, sociálních médií a cloud computingu, které využívá k virtualizaci společenských a ekonomických aktivit.²⁴ Web 2.0 je poměrně specifickým pojmem, označujícím změnu klasických webových stránek plných textů a grafiky, směrem k interaktivnímu prostředí propojeného skrze různá technická zařízení.²⁵ Proto je jakýmsi technickým pojítkem, na jehož základech zbývající dva prvky fungují. Těmi se budu zabývat v následujících podkapitolách.

3.1 Cloud computing jako služba v rámci firemního managementu

¹⁷ Cloud economy: The Path to the new business models, s. 3.

¹⁸ Tamtéž, s. 65.

¹⁹ JACKSON, J. HP CIO Ramon Baez sees your future in the cloud. PC World [online]. cit. 2014-09-01. Dostupné z: <http://www.pcworld.com/article/2363280/hp-cio-ramon-baez-sees-your-future-in-the-cloud.html>.

²⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Brno: Computer Press, 2006, s. 24.

²¹ DAFT, D., SAMSON, R. *Management*. Melbourne: Cengage Learning, 2011, s. 33.

²² BĚLOHLÁVEK, F. *Management*, s. 30.

²³ BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011, s. 14-15.

²⁴ Cloud economy: The Path to the new business models, s. 8.

²⁵ DINUCCI, D. Fragmented future. *Print*, č. 53, 1999, s. 32.

Cloud computing je definován jako model umožňující pohodlný přístup ke sdílenému úložišti konfigurovatelných výpočetních zdrojů (sítě, serverů, datových úložišť, aplikací a služeb), které jsou snadno opravitelné a dostupné i s minimálním úsilím lidského kapitálu nebo zapojením poskytovatele služeb sítě.²⁶ Vzhledem k jeho velkému potenciálu a možnostem bude zcela určitě ovlivňovat v několika následujících letech vývoj podnikové informatiky a neměl by tak být z hlediska managementu přehlížen.²⁷

Cloud computing využívá obrovské výpočetní a datové kapacity a nabízí tak účinné analytické nástroje, které dokážou rychle a jednoduše z dat vytvořit klíčové hodnoty pro firemní management. Ještě nedávno takový způsob nebyl možný, nebo pro firmu vysoce nákladný. Nyní již existují osvědčené způsoby, jak integrovat firemní data do cloudu a propojit je spolu s těmi nejnovějšími dostupnými informacemi ze sociálních sítí.²⁸

Data patří v současnosti ke klíčovým faktorům úspěchu, což potvrzuje i studie provedená na Massachusetts Institute of Technology. Ta uvádí, že firmy, ve kterých se management rozhoduje na základě takto shromážděných dat, zvýšily svůj výkon a produktivitu o 5-6% oproti jejich očekávání, což se například projevilo v navýšení jejich tržní hodnoty. Přestože se to na první pohled nezdá jako markantní rozdíl, dle názorů expertů tato hranice právě tvoří rozdíl na trhu mezi vítězi a poraženými.²⁹

Pro firmy představuje cloud computing nový ekonomický model, který je v přímém kontrastu vůči tradičnímu ekonomickému modelu informačních technologií, kdy bylo nutné téměř neustále investovat do nových technologií, nejen do jejich nákupu, ale také do průběžné údržby a servisu.³⁰ Což neznamená, že by poskytování cloudových služeb bylo zdarma. Jsou založeny na metodě pay-as-you-go, tedy průběžného financování. Je tak třeba nahlížet na tyto inovace jako na formu úspor z rozsahu v oblasti IT.

V případě, že firma uvádí nový výrobek na trh, vyžaduje to rozsáhlou databázi souvisejících dat. Nyní však nemusí pro takovou databázi vyhledávat fyzický prostor, ale umístí ji na cloud. A to například k některému z poskytovatelů cloudu, jakými jsou například Google, Amazon, nebo Dropbox. Počáteční náklady pro firmy jsou malé, protože zpočátku je malý také objem dat. Pokud se produkt ukáže být úspěšným, více zákazníků vytváří svou aktivitou více dat a náklady rostou, nicméně stejně jako rostou příjmy.³¹ Právě společnosti Google, Amazon nebo Facebook mají své miliardové business modely kompletně založené na uvedení informací na internet a proto jsou pro ně investice do vývoje cloudových služeb a produktů klíčové. Předpokládá se, že i další velké společnosti vynaloží tento rok kolem 100 miliard amerických dolarů na investice do oblasti cloud computing.³²

Cloud computing také znamená snížení nákladů na pracovní sílu, jinými slovy vede ke snížení stavu pracovníků v IT odděleních, jelikož automatizuje mnoho opakujících se úkolů ze strany managementu. V cloud data centru může administrátor obsluhovat tisíce serverů, oproti klasickému

²⁶ The NIST Definition of Cloud Computing [online]. cit. 2014-08-23. Dostupné z: <http://www.nist.gov/itl/cloud/upload/cloud-def-v15.pdf>.

²⁷ The Economics of the Cloud, Microsoft, November, 2011 [online].

²⁸ Cloud economy: The Path to the new business models, s. 20-21.

²⁹ BRYNOLFSSON E, HITT, L., HEKYUNG, H. Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance? MIT, 2011. [online]. cit. 2014-08-23. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1819486.

³⁰ REEVES, D., PLUMMER, D. The Truth About Cloud Economics. *Harvard Business Review*, 2014 [online]. cit. 2014-09-08. Dostupné z: <http://blogs.hbr.org/2012/04/the-truth-about-cloud-economic/>.

³¹ CROSMAN, P. Cloud Computing Begins to Gain Traction on Wall Street. In: *Wallstreet and Technology* [online] cit. 2014-08-31. Dostupné z: <http://www.wallstreetandtech.com/infrastructure/cloud-computing-begins-to-gain-traction-on-wall-street/d/d-id/1261032?>

³² Cloud computing: Silver lining. *The Economist* [online]. cit. 2014-09-01. Dostupné z: <http://www.economist.com/news/business/21614186-tech-giants-are-waging-price-war-win-other-firms-computing-business-silver-lining>.

systemu, kdy bylo možno obsluhovat kolem sto serverů. Informačně technologickému oddělení to nicméně dává možnost zaměřit se na další aktivity s výraznou přidanou hodnotou.³³ Výzkum zabývající se vlivem cloud computingu na zaměstnanost ve vybraných zemích s názvem *Modelling the Cloud*, potvrzuje výše uvedené. Avšak snížení počtu pracovníků v IT odděleních jednotlivých firem paradoxně znamená vytvoření dalších pracovních míst v nových cloud data centrech, nebo v rámci vývoji nových cloud služeb.³⁴ V uvedeném výzkumu zároveň manažeři referovali značné přínosy v případě využívání cloudových služeb a to sice úsporu času v rámci infrastruktury a poskytování služeb, revidování plánů a lepší řešení operativních krizových řízení.³⁵

Podobným tématem se zabýval článek v *Cloud Business Review* zabývající výhodami cloud computing pro firemní sféru. Jsou v něm vyjmenovány následující aspekty: snížení nákladovosti, rychlá implementace do firemního business modelu, ochrana dat, neomezené úložiště, okamžitá reakce na měnící se poptávku, snadno dostupné aktualizace, snadnější řízení a ovládání dokumentace, spolupráce a sdílení znalostí mezi zaměstnanci, uvolnění potřebných zdrojů, zálohování a obnova v případě neočekávané katastrofy.³⁶

Otázka bezpečnosti je tady z hlediska managementu zcela na místě, Angelika Ruppel z Fraunhofova Institutu v Mnichově tvrdí, že management by určitě měl mít na paměti, že cloud služby zahrnují významné bezpečnostní riziko. Stejně jako v případě tradičních IT služeb je na místě znepokojení ze zneužití, nebo ztráty uložených dat. Týká se to také ztráty transparentnosti a případného vytvoření nových zranitelných míst. Proto je třeba si uvědomit, že systém cloud computingu je složitý a je nutné tak být připraven na hrozící situace v několika různých bezpečnostních variantách. Žádoucí je provedení detailní analýzy firemní infrastruktury, současných aplikací či platforem, řízení a dodržování patřičných standardů.

3.2 Role sociálních médií v práci manažera

Sociální média spolu s Web 2.0 aplikacemi podstatně změnily vztahy mezi zákazníky a firmami.³⁷ Pouhá přítomnost na sociálních mediích však z pohledu firemního rozhodování není tím zásadním. Každé vyhledávání, hodnocení produktu, nebo reakce na každý nový příspěvek, může firmě poskytnout hodnotné informace pro další volbu strategie a tvorbu hodnot.³⁸ Přestože informační technologie podporující spolupráci a komunikaci existovaly již několik let před pojmem Web 2.0, s nástupem sociálních médií, jakými jsou sociální sítě, wiki weby, nebo blogy, je možná komunikace v daleko větším měřítku a podporuje využití síly masy ve způsobech, jaké byly do této doby nedosažitelné.³⁹

Zároveň musíme reflektovat posun v námi užívaných technologiích. Lidé již používají k přístupu na sociální sítě mobilní zařízení více než klasické PC. Proto díky chytrým telefonům a

³³ The Economic of the Cloud, Microsoft, 2010, s. 5 [online]. cit. 2014-08-30. Dostupné z: <http://www.microsoft.com/en-us/news/presskits/cloud/docs/the-economics-of-the-cloud.pdf>.

³⁴ Modeling the Cloud: Employment effects in two exemplary sectors in The United States, the United Kingdom, Germany and Italy. London School of Economics, 2012, s. 52. [online]. cit. 2014-08-24. Dostupné z: <http://www.lse.ac.uk/management/documents/LSE-Cloud-report.pdf>.

³⁵ Tamtéž, s. 62.

³⁶ Ten Business Benefits of Cloud Computing. *Cloud Business Review: Cloud Business 101*, 2014 [online]. cit. 2014-09-03. Dostupné z: <http://www.cbrdigital.com/2014/06/18/ten-business-benefits-of-cloud-computing.html>.

³⁷ GALLAUGHER, J., RANSBOTHAM, S. Social Media and Customer Dialog Management at Starbucks. *MIS Quarterly Executive*, č. 9, 2010, s. 199.

³⁸ Cloud economy: The Path to the new business models, s. 19.

³⁹ MALITA, L. Social media time management tools and tips: Lecture Notes from the 2nd ERCOFTAC Summerschool held in Stockholm, 10-16 June, 1998. *Procedia Computer Science*, roč. 3, 2011, s. 749.

dalším z řad nových zařízení mohou jedinci a tedy i manažeři doslova „nosit své komunity v rámci sociálních médií neustále ve svých kapsách.“⁴⁰

Sociální média jsou definována jako skupina internetových aplikací, jež jsou postaveny na ideologických a technologických základech Webu 2.0, umožňujících tvorbu a výměnu uživateli vygenerovaného obsahu.⁴¹ Zahrnují širokou škálu online word-of-mouth platforem, jako jsou například firemní a osobní blogy, různá diskuzní fóra, moblogy, anebo sociální sítě.⁴²

Pro manažery sociální média usnadňují obchodní transformaci ve smyslu řízení vztahu se zákazníky i v obchodních procesech. Mohou monitorovat metriky v rozličných typech sociálních médií s cílem posouzení zpětných vazeb od zákazníků, šíření povědomí o značce a v konečném důsledku se mohou promítnout do celkového zlepšení výkonu firmy.⁴³ Je důležité, aby si management uvědomil a pochopil roli sociálních médií v rámci podpory budování hodnoty firmy a její značky.

Sociální média mají v rámci trhu navzájem provázané tři hlavní role a to, že umožňují promlouvat přímo k zákazníkům, zákazníci mohou spolu komunikovat navzájem a také mohou zákazníci sdělovat své vyjádření zpět přímo společnosti. Jestliže nyní zákazníci mohou stovkám, tisícovkám dalším lidem sdělit své názory, je zde klíčová otázka pro manažery: „Jak může být tato síla využita ve prospěch firmy?“ Firmy samotné nemohou kontrolovat tyto diskuze, nicméně mohou ovlivnit jejich průběh.⁴⁴ Metriky použité na základě sociálních médií mohou zaznamenávat větší stupeň zaujetí zákazníků s firmou, než na základě běžně prováděných výzkumů. Konkrétně spotřebitelé, kteří tráví víc času a aktivně vystupují na sociálních médiích psaním recenzí, publikováním blogů atd., pravděpodobně mají větší angažovanost a loajalitu vůči značce a jsou tak více přínosní z hlediska tvorby firemních hodnot do budoucnosti.⁴⁵

U manažerů se může objevit také strach ze ztráty kontroly, pokud umožní svým podřízeným zapojit se do otevřené online komunikace, protože nemohou monitorovat její průběh. Pokud dnes něco řeknete na internetu, stáváte se automaticky součástí veřejné debaty a dřív nebo později se k takovému názoru může někdo vyjádřit. Je třeba proto nastavit zřetelná pravidla, co může a nemůže být řečeno. Podle profesora managementu z Harvardské univerzity Billa George je důležité a klíčové pro úspěch v současné éře sociálních médií nabádat zaměstnance k osobní zodpovědnosti i mimo firemní hierarchii. Sociální sítě boří tradiční komunikační struktury. Stále více záleží na pečlivém výběru a tréninku těch zaměstnanců, jež jsou aktivní na sociálních sítích ve jménu jejich firmy. Nejen, že musí být perfektně informováni, ale také schopni odpovídat okamžitě a mít přiměřenou pravomoc v rozhodnutích. Tito specialisté nemusí poté pocházet přímo z řad marketingového nebo komunikačního oddělení.⁴⁶

V cloud economy se pracovníci stávají vyslanci svých firem, což představuje velkou příležitost. Osobní příspěvky zaměstnanců vzbuzují v lidech zvědavost. Čerpat z osobních sítí vlastních zaměstnanců je zároveň dobrým způsobem, jak nacházet třeba nové talenty a na jejich základě může současně firma získávat autentický obraz svého podnikání. Důležitou se tak jeví podpora entuziasmu

⁴⁰ Cloud economy: The Path to the new business models, s. 17.

⁴¹ KAPLAN, A., HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, roč. 53, č. 1, 2010, s. 59-68 [online]. cit. 2014-09-04. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0007681309001232>.

⁴² MANGOLD, G., FAULDS, D. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, roč. 52, č. 4, 2009, s. 357.

⁴³ GALLAUGHER, J., RANSBOTHAM, S. Social Media and Customer Dialog Management at Starbucks. *MIS Quarterly Executive*, č. 9, 2010, s. 199.

⁴⁴ MANGOLD, G., FAULDS, D. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, roč. 52, č. 4, 2009, s. 357.

⁴⁵ LUO, X., ZHANG, J., DUAN, W. Social Media and Firm Equity Value. *Information Systems Research*, roč. 24, č. 1, 2013 s. 146-163 [online]. cit. 2014-09-03. Dostupné z: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/isre.1120.0462>.

⁴⁶ Cloud economy: The Path to the new business models, s. 57.

v této aktivitě. Naopak negativní dopad může mít za následek odříznutí zaměstnance od užívání internetu, nebo sociálních sítí.⁴⁷

Zajímavý je názor experta na sociální média Jana-Hirink Schmidta, podle něhož je důležité, aby vrcholoví manažeři si byli vědomi toho, jak je důležité mít profil na některé ze sociálních sítí. A to z důvodů, jak své reputace, tak v možnosti navazovat další cenné kontakty. Samozřejmě s určitou rozumnou mírou, nikoliv z důvodů vytváření co největší sítě. To platí nejenom o virtuálním, ale i reálném životě. Významný britský antropolog Robin Dunbar ve své studii *How Many Friends Does One Person Need?* uvádí, že lidský mozek je schopen pojmout maximálně 150 přátelských vztahů.⁴⁸ Mnohem více mohou sociální média sloužit nejenom k navazování spojení mezi jednotlivci, ale také k získání dalších zdrojů informací.⁴⁹

Zaměřit se i na zřejmě nejznámější a nepoužívanější sociální média, jimž jsou sociální sítě, z hlediska managementu by vzhledem k tak komplexní problematice bylo nyní složité. Zvolil jsem proto pro názorný příklad, dle mého názoru jeden typ médií, který nabírá na důležitosti a nelze přehlížet jeho sílu na ekonomické ukazatele. Tím médiem jsou blogy.

3.3 Rostoucí význam blogů

Přestože samy o sobě nezaručují garanci kvality, tak standardy mohou být velmi vysoké. Například když hlavní bankovní analytici zjistili, že amatérští blogeré měli daleko přesnější předpovědi, co se týče čtvrtletních čísel firmy Apple, než specialisti z Goldman Sachs, Morgan Stanley, nebo Deutsche Bank. Takže důležitost příspěvatelů na blog stoupá i v očích firem, které blogy mohou využívat jako komunikační prostředek pro sdělování informací k zákazníkům, nebo sběru informací právě od samotných zákazníků na denní, týdenní, či jiné bázi.⁵⁰

Jestliže se přesuneme z makroekonomické roviny do oblasti interfiremní komunikace, lze uvést příklad firmy Siemens. Zaměstnanci této firmy zjistili na interním firemním blogu, že výkonný ředitel chtěl navýšit mzdy ostatních ředitelů. Následná medializace způsobená zaměstnanci tyto plány urychleně zastavila.⁵¹ Proto je třeba vnímat tyto mediální nástroje nejenom z hlediska nabízených příležitostí, ale i jejich správného využití. Právě aby nezpůsobily podobné následky jako v uvedeném případě firmy Siemens.

4 Závěr

Nabízejících se možností, kterých lze využít v managementu prostřednictvím prostředí cloud economy by neměly uniknout pozornosti žádnému z manažerů, nebo firemnímu managementu. Dnes se tato problematika již netýká pouze velkých firem, nebo konkrétních IT oddělení. A zároveň z důvodů, že v současnosti se jedná o téma poměrně aktuální a oblast cloudových služeb prochází neustálým vývojem. Může tak platit, že zde bude opět tenká hranice mezi úspěchem a prohrou. Limitem uvedeného výzkumu je však omezený počet zdrojů k dané problematice, který je důsledkem toho, že cloud economy je zcela novým pojmem.

V závěru považuji za důležité podotknout ještě dvě náležitosti. Tou první je, že svobodou v možnosti vytváření obsahu přichází na scénu současně problém přehlcení informacemi. Eric Schmidt, výkonný ředitel ve společnosti Google varuje, že nyní každé dva dny zachycujeme více

⁴⁷ Cloud economy: The Path to the new business models., s. 59.

⁴⁸ DUNBAR, R. How Many Friends Does One Person Need? [online]. cit. 2014-08-24. Dostupné z: <http://www.thedivineconspiracy.org/Z5257A.pdf>.

⁴⁹ Cloud economy: The Path to the new business models, s. 16.

⁵⁰ Tamtéž, s. 11.

⁵¹ Tamtéž, s. 12.

informací, než jsme vytvořili od úsvitu civilizace až do roku 2003! Proto je třeba pozorně hodnotit kvalitu a validitu informací a být obezřetný proti dezinformaci.⁵² Další možný problém je možno sledovat na kapitálovém trhu, konkrétně na základě ukazatele EV/EBITDA, který ukazuje hodnotu podniku/zisk před úroky, zdaněním, odpisy a amortizací. Některé společnosti spadající do prostředí cloud economy, jako Amazon, LinkedIn, nebo Twitter se mají na základě předpovědí pohybovat v hodnotách ukazatele větších než 20, Twitter dokonce 86,6. Přitom za hodnoty normální považujeme ty, pohybující se v rozmezí 8 až 15.⁵³ Je možná předčasné strašit další hrozící dot com bublinou 2.0, avšak brát uvedená fakta na lehkou váhu by se nemuselo do budoucna vyplatit.

Literatura

BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

BAYARK, E. a kol. The Economics of Cloud Computing. *The Korean Economic Review*, roč. 27, č. 2, 2011, s. 203-230.

BRYNOLFSSON, E., HITT, L., HEEKYUNG, H. Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance? MIT, 2011 [online]. cit. 2014-08-23. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1819486.

CROSMAN, P. Cloud Computing Begins to Gain Traction on Wall Street. In: Wallstreet and Technology, 2014 [online]. cit. 2014-08-31. Dostupné z: <http://www.wallstreetandtech.com/infrastructure/cloud-computing-begins-to-gain-traction-on-wall-street/d/d-id/1261032?>

Cloud computing: Silver lining. *The Economist*, 2014 [online]. cit. 2014-09-01. Dostupné z: <http://www.economist.com/news/business/21614186-tech-giants-are-waging-price-war-win-other-firms-computing-business-silver-lining>.

DAFT, D., SAMSON, R. *Management*. Melbourne: Cengage Learning, 2011. ISBN 978-017-0192-705.

DAINTITH, J. *IT. A dictionary of physics*. New York: Oxford University Press, 2009. ISBN 978-019-9233-991.

DUNBAR, R. How Many Friends Does One Person Need? [online]. cit. 2014-08-24. Dostupné z: <http://www.thedivineconspiracy.org/Z5257A.pdf>.

DuPont webové stránky [online]. cit. 2014-08-20. Dostupné z: <http://www.dupont.com/products-and-services.html>.

DURDEN, T. Dot Com Bubble 2.0 By The Numbers. Zero Hedge [online]. cit. 2014-09-16. Dostupné z: <http://www.zerohedge.com/news/2014-09-08/dot-com-bubble-20-numbers>.

⁵² MALITA, L. Social media time management tools and tips: Lecture Notes from the 2nd ERCOFTAC Summerschool held in Stockholm, 10-16 June, 1998. *Procedia Computer Science*, roč. 3, 2011, s. 750.

⁵³ DURDEN, T. Dot Com Bubble 2.0 By The Numbers. Zero Hedge [online]. cit. 2014-09-16. Dostupné z: <http://www.zerohedge.com/news/2014-09-08/dot-com-bubble-20-numbers>.

GALLAUGHER, J., RANSBOTHAM, S. Social Media and Customer Dialog Management at Starbucks. *MIS Quarterly Executive*, č. 9, 2010, s. 199.

Internetové statistiky [online]. cit. 2014-09-08. Dostupné z: www.internetlivestats.com/one-second/.

JACKSON, J. HP CIO Ramon Baez sees your future in the cloud. *PC World*, 2014 [online]. cit. 2014-09-01. Dostupné z: <http://www.pcworld.com/article/2363280/hp-cio-ramon-baez-sees-your-future-in-the-cloud.html>.

KAPLAN, A., HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, roč. 53, č. 1, 2010, s. 59-68 [online]. cit. 2014-09-04. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0007681309001232>.

LUO, X., ZHANG, J., DUAN, W. Social Media and Firm Equity Value. *Information Systems Research*, roč. 24, č. 1, 2013 s. 146-163 [online]. cit. 2014-09-03. Dostupné z: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/isre.1120.0462>.

MALITA, L. Social media time management tools and tips: Lecture Notes from the 2nd ERCOFTAC Summerschool held in Stockholm, 10-16 June, 1998. *Procedia Computer Science*, roč. 3, 2011, s. 747-753.

MANGOLD, G., FAULDS, D. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, roč. 52, č. 4, 2009, s. 357-365.

Modeling the Cloud: Employment effects in two exemplary sectors in The United States, the United Kingdom, Germany and Italy. London School of Economics, 2012, s. 52. [online]. cit. 2014-08-24. Dostupné z: <http://www.lse.ac.uk/management/documents/LSE-Cloud-report.pdf>.

REEVES, D., PLUMMER, D. The Truth About Cloud Economics. *Harvard Business Review*, 2014 [online]. cit. 2014-09-08. Dostupné z: <http://blogs.hbr.org/2012/04/the-truth-about-cloud-economic/>.

Sand Hill Group: Job Growth in the Forecast: How Cloud Computing is Generating New Business Opportunities and Fueling Job Growth in the United States [online]. cit. 2014-08-31. Dostupné z: <http://www.news-sap.com/files/Job-Growth-in-the-Forecast-012712.pdf>.

Ten Business Benefits of Cloud Computing. *Cloud Business Review: Cloud Business 101*, 2014 [online]. cit. 2014-09-03. Dostupné z: <http://www.cbrdigital.com/2014/06/18/ten-business-benefits-of-cloud-computing.html>.

The Economic of the Cloud, Microsoft, 2010, s. 5 [online]. cit. 2014-08-30. Dostupné z: <http://www.microsoft.com/en-us/news/presskits/cloud/docs/the-economics-of-the-cloud.pdf>.

The new workplace, IBM, 2011 [online]. cit. 2014-09-03. Dostupné z: http://www-935.ibm.com/services/be/en/attachments/pdf/The_new_workplace_-_are_you_ready.pdf.

WEINMAN, J. The 10 Laws of Clouconomics. GIGAOM, 2008 [online]. cit. 2014-09-16. Dostupné z: <https://gigaom.com/2008/09/07/the-10-laws-of-clouconomics/>.

Kontakt:

Mgr. Vlastimil Bijota
Univerzita Tomáše Bati, Fakulta Managementu a Ekonomiky
Mostní 5139
760 01 Zlín
Česká republika
E-mail: bijota@fame.utb.cz
www: <http://www.utb.cz/fame>

Krátká informace o autorovi:

Autor je absolventem Filozofické fakulty v Olomouci v oborech Aplikovaná ekonomická studia a Historie. V současnosti působí na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, kde v rámci svého doktorského studia zkoumá vliv cloud economy na business modely firem a následně na trh práce. Několik let působí jako projektový manažer v rámci mezinárodních sportovních akcí a v současnosti se také přímo zabývá využitím sociálních médií jako marketingového nástroje na podporu těchto akcí.

VYUŽITIE IKT PRE PODPORU TRANSPARENTNOSTI PRI VZDELÁVANÍ

USE OF ICT TO PROMOTE TRANSPARENCY IN EDUCATION

Elza KOČÍKOVÁ

Trenčianska univerzita

Anotácia: *Využitie e-learningu pri vzdelávaní podporuje kvalitu vzdelávania. Transparentnosť vzdelávania je v súčasnosti dôležitý faktor pre získanie dôveryhodnosti medzi vzdelávacími inštitúciami a odbornou praxou. Cieľom príspevku je poukázať na možnosti zapojenia sa odbornej verejnosti do obsahu vzdelávania a tak napomôcť k tomu, aby absolventi boli naozaj odborne pripravení pre súčasnú prax. Nestačí konštatovať a kritizovať, je potrebné hľadať a využívať možnosti pre konštruktívne riešenia. V príspevku sme použili dotazníkovú metódu pre hodnotenie využitia IKT pri vzdelávaní a zhrnuli sme získané poznatky do návrhu možností.*

Abstract: *Use of e-learning in education promotes high quality of education. Transparency in education is now an important factor for getting credibility among educational institutions and professional practice. The aim of this work is to highlight the possibility to engage the professional community in the curriculum, thereby helping to ensure that graduates have actually been trained to current practice. It is not enough to state and criticize, it is necessary to find and exploit opportunities for constructive solutions. In this paper, we used the questionnaire method for assessing the use of ICT in education and we summarize the lessons learned in the design options.*

Kľúčové slová: IKT, e-learning, digitalizácia obsahu vzdelávania, transparentnosť, kvalita

Keywords: ICT, e-learning, content digitization education, transparency, quality

1 Úvod

Vysoké školstvo v súčasnosti vo všetkých štátoch EU je konfrontované s praxou a uplatnením absolventov na trhu práce. Prioritou všetkých vyspelých štátov je budovať znalostnú spoločnosť. Je

preto nevyhnutné nájsť správne ukazovatele pre hodnotenie kvality, ktoré budú zodpovedať financiám, vynaloženým na vzdelávanie.

Finančné vzorce, ktoré sa používajú na pridelovanie financií inštitúciám, sa zvyčajne zakladajú na objeme činnosti a často sa merajú podľa počtu zapísaných študentov. Už pracovný program európskej únie 'Education and Training 2010' jasne zdôrazňoval dôležitosť modernizácie vysokoškolských inštitúcií a reforiem podporujúcich Boloňský proces, s pohľadom na vybudovanie európskeho vysokoškolského priestoru. Na splnenie týchto očakávaní by vysoké školstvo malo reagovať na niektoré hlavné výzvy: musí dosiahnuť úroveň kvality, ktorá obstojí v teste medzinárodného porovnania, zdokonaľovať riadenie a zodpovednosť, zvyšovať ich financovanie a diverzifikovať svoje finančné zdroje. Tieto hlavné ciele predpokladajú zmeny vo vysokoškolskom vzdelávaní, ktoré musia byť medzi najvyššími prioritami v programe politik a v národných stratégiách európskych štátov.

Proces modernizácie realizovanej vo vysokom školstve v Európe priebežne analyzuje predovšetkým štruktúry riadenia, použité metódy financovania a ich zodpovednosť voči akademickým pracovníkom. Tiež venuje pozornosť širokej odlišnosti modelov riadenia, napríklad čo sa týka vytvárania súkromných finančných zdrojov alebo riadiacich orgánov na úrovni inštitúcií. Ďalej zdôrazňuje, že na národnej úrovni prebiehajú dôležité diskusie týkajúce sa strategických politik vysokého školstva, do ktorých je zapojených široké spektrum zainteresovaných skupín.¹

Stredné odborné školy v súčasnosti prechádzajú na duálny model, ktorý bol v minulosti realizovaný, teda ide hlavne o jeho modernizáciu. Kládne sa to dôraz o dôslednejšie prepojenie vzdelávania s praxou. Prepojenie na prax chýba ale aj na vysokých školách. V technických odboroch sa prepojenie realizuje, veda a výskum prebieha, ale ide hlavne o prepojenie na prax v oblasti humanitných vied a v oblasti verejnej správy. V roku 2014 ukončilo vysokoškolské vzdelanie približne 70tis. študentov, z toho v humanitných vedách sú to zhruba dve tretiny študentov, z ktorých väčšina nemá reálnu šancu získať zamestnanie v svojom odbore, nakoľko ponuka ďaleko prevyšuje dopyt. Prax v tejto oblasti počas štúdia je minimálna alebo žiadna. Ich štúdium je realizované hlavne zo štátnych zdrojov. Následne potom štát (hlavne zo zdrojov Európskej únie) dotuje ich rekvalifikácie a v súčasnosti do veku 29 rokov aj ich pracovné uplatnenie. Tento jav je nezdravý a neudržateľný. Nevytvára tlak na kvalitu a zodpovednosť ani na jednej strane procesu vzdelávania. Často sa v médiách rozoberá finančné ohodnotenie učiteľov, ale kvalite vzdelávania sa venuje v celej spoločnosti veľmi malá konštruktívna pozornosť. Všetko stále prehodnocujeme ekonomicky, ekonomika nás samozrejme „nepustí“, to je v poriadku, ale malo by ísť o hodnotenie „koľko a za čo“. Transparentnosť by nemala byť len pojem, ale hlavne obsah. Kvalitatívne ukazovatele by mali byť veľmi dôsledne prepracované. Využitie elearningu v kombinovanej forme vzdelávania podporuje kvalitu.

2 Meranie kvality

Potreba dlhodobého plánovania a rozvoja stratégií pre vysoké školstvo je široko akceptovaná celou Európou. Hoci sa konkrétne politické riešenia odlišujú podľa jednotlivých štátov, určité všeobecné strednodobé ciele sú sledovateľné. Tieto zahrňujú:

- zvyšovanie verejných financií pre vysoké školstvo;

¹ *Riadenie vysokého školstva v Európe, Politiky, štruktúry, financovanie a akademickí zamestnanci, v Eurydice, Informačná sieť o vzdelávaní v Európe.* Tento dokument vydáva Európska kancelária Eurydice s finančným príspevkom Európskej komisie (Generálne riaditeľstvo pre vzdelávanie a kultúru). Dostupný je v angličtine (*Higher Education Governance in Europe. Policies, structures funding and academic staff*), ISBN 978-92-79-08524-6 DOI 10.2766/29900, Preklad: ISBN 978-92-79-09792-8 DOI 10.2766/41659, 4/ 2008. © Eurydice, 2008. Obsah tejto publikácie môže byť reprodukováný v častiach, okrem komerčných účelov s uvedením zdroja a s odkazom na sieť Eurydice, s uvedením dátumu vydania publikácie. <http://www.eurydice.org>.

- priznávanie väčšej autonómie inštitúciám v riadení finančných zdrojov;
- vytváranie priameho prepojenia medzi výsledkami a výškou pridelených verejných financií;
- podporovanie diverzifikácie finančných zdrojov, ako aj vytváranie partnerstiev s výskumnými ústavmi, obchodom a regionálnymi inštitúciami.

Zdá sa, že existuje menej jednotná strategická koncepcia pre akademických zamestnancov, ako pre financovanie. Personál je častejšie témou špecifických reforiem. Trendy, ako prepojenie financií s výsledkami, majú tiež vplyv na akademických zamestnancov. V každom štáte oficiálna legislatíva určuje štruktúry inštitucionálneho riadenia a sféry zodpovednosti za verejné a štátom dotované súkromné VŠ.

Ak je cieľom vytvárania priameho prepojenia medzi výsledkami a výškou pridelených verejných financií je nevyhnutnosťou nastaviť správne kritéria pre meranie výsledkov kvality.

Základnými indikátormi kvality sú výsledky z oblasti vedy a výskumu a výsledky vzdelávania. Akreditačná komisia kladie predovšetkým dôraz na vedu a výskum, čo je nespochybniteľne správne, ale predsa len sa málo kladie dôraz na kvalitu samotného vzdelávania, čo dokazuje prax. Dlhodobu sa kritizuje, že je tu nastavená kvantita na úkor kvality.

Jednou z možností, ako merať niektoré indikátory kvality v oblasti vzdelávania môže byť nastavenie indikátorov využitím IKT a to napríklad pomocou kombinovanej formy vzdelávania. Kombinovaná forma vzdelávania efektívne spája priamu kontaktnú výučbu a elearning. Pri realizácii takejto formy vzdelávania sa za pomoci Learning Management Systems (LMS) - *systém riadenia výučby, systém riadenia vzdelávania*, prípadne Learning Content Management System (LCMS) – *systém pre riadenie obsahu*, vytvára priestor pre nastavenie ukazovateľov, ktoré je možné podrobiť analýzám a syntézam z rôznych uhlov pohľadu.

V súčasnosti sa v SR zamerá štát na silnú podporu urýchleného implementovania IKT do procesov vzdelávania, ale menej do vyhodnotenia efektívnosti takto vynaložených prostriedkov a čom svedčia aj kritické ohlasy na kvalitné využitie technológií, viď. kritika².

Na jednej strane je nespokojnosť s finančným ohodnotením učiteľov, na druhej strane celkové výdavky vynaložené do školstva.

V dokumente³ sa uvádza, že efektívnou cestou pre kvalitu, by malo byť zapojenie expertov z praxe priamo do vzdelávania. Existuje trend k angažovanosti externých zainteresovaných skupín z priemyslu, obchodu a občianskej spoločnosti v inštitucionálnych riadiacich orgánoch, predovšetkým ako členov poradných alebo kontrolných orgánov. Vo väčšine štátov majú vysoké školy vytvorený kontrolný orgán zložený predovšetkým, alebo výlučne zo zástupcov externých zainteresovaných skupín. V súvislosti s inštitucionálnou autonómiou je všeobecným cieľom tohto orgánu strážiť záujmy inštitúcie, a v zodpovednosti zabezpečiť, aby inštitúcia konala v súlade s celoštátne platnými zákonmi a predpismi.⁴

² MIKLOŠOVIČ, T., EÚ SAV, www.iz.sk, publikované 25.6.2012, Seminár 25 Inštitútu zamestnanosti. „Ekonomía trhu práce“, téma: *Efektivita vysokých škôl z pohľadu DEA*, Dostupné z: <http://www.iz.sk/download-files/sk/seminar/seminar-25-efektivita-vysokych-skol.pdf>.

³ *Riadenie vysokého školstva v Európe, Politiky, štruktúry, financovanie a akademickí zamestnanci*, v Eurydice, *Informačná sieť o vzdelávaní v Európe*. Tento dokument vydáva Európska kancelária Eurydice s finančným príspevkom Európskej komisie (Generálne riaditeľstvo pre vzdelávanie a kultúru). Dostupný je v angličtine (*Higher Education Governance in Europe. Policies, structures funding and academic staff*), ISBN 978-92-79-08524-6 DOI 10.2766/29900, Preklad: ISBN 978-92-79-09792-8 DOI 10.2766/41659, 4/ 2008. © Eurydice, 2008. Obsah tejto publikácie môže byť reprodukováný v častiach, okrem komerčných účelov s uvedením zdroja a s odkazom na sieť Eurydice, s uvedením dátumu vydania publikácie. <http://www.eurydice.org>.

⁴ Vo výše polovici štátov zapojených do tejto štúdie, sa riadiace štruktúry nezávislých súkromných vysokých škôl riadia rovnakým spôsobom, ako verejné a vládou dotované súkromné vysoké školy.

Z tohto pohľadu je aj na univerzitách a vysokých školách garantom kvality vedecká rada danej inštitúcie, ktorá zahŕňa expertov, ale proces na vstup pre priame zapojenie sa do hodnotenia kvality inštitúcie nie je vždy využívaný. Ide hlavne o vysoké školy orientované na humanitné a spoločenské vedy. Zapojenie sa do hodnotenia kvality vedeckou radou je často len na vyššom stupni hierarchie a nepreniká do hlbšieho hodnotenia a využitia, čo sa odzrkadľuje následne kritikou manažérov z praxe na adresu kvality absolventov.

3 Zapojenie expertov pomocou využitia IKT technológií

Efektívne využitie IKT technológií znamená v prvom rade mať kvalitného používateľa. Pri implementácii nových IKT a informačných systémov (IS) sa veľmi malá pozornosť (napríklad aj v rámci projektov) venuje príprave používateľov. Pri používaní systémov na riadenie vzdelávacieho procesu sa ešte stále nedostatočne venuje dolovaniu dát, hodnoteniu krížových parametrov efektivity pri takejto forme vzdelávania.

3.1 Proces vzdelávania

Ak si definujeme proces vzdelávania, tak tento proces zahŕňa samozrejme aj proces kontroly kvality vzdelávania, v ktorom sú činnosti, ktoré zabezpečujú spätné väzby rôznych indikátorov.

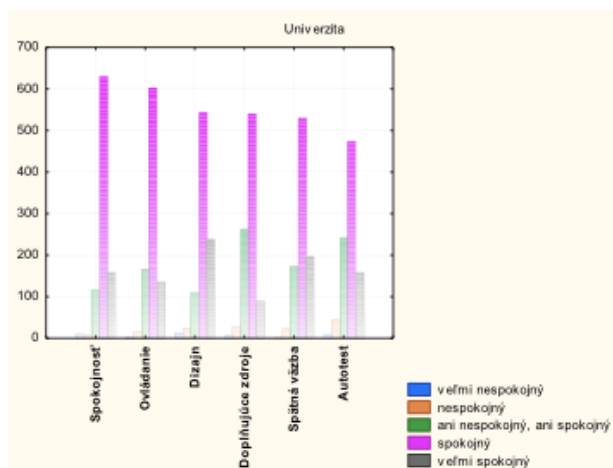
V príspevku je spracované hodnotenie – spätná väzba na digitalizovaný študijný materiál, ktorý sa používa v procese vzdelávania. Zdigitalizovaný študijný materiál bol vytvorený v rámci projektu realizovaného cez ASFEU a bol implementovaný do LMS systému Moodle. Výsledky spracovania študijných podkladov boli hodnotené študentmi, ale aj autormi a grantmi predmetov. Čo ale v projekte chýbalo, je hodnotenie expertov z praxe, ktoré by mohlo zásadne zmeniť pohľad na obsahovú stránku študijných podkladov.

3.2 Hodnotenie digitalizovaného študijného materiálu za univerzitu od študentov

Hodnotenia študijného materiálu sa zúčastnili študenti Trenčianskej univerzity zo všetkých fakúlt v počte 924 respondentov. Študenti boli oslovení k hodnoteniu študijných podkladov po preštudovaní kapitol predmetov, ktoré absolvovali a hodnotili. Otázky pri hodnotení môžeme zhrnúť do nasledovného:

- zrozumiteľnosť študijných podkladov,
- intuitívnosť ovládania,
- celkový dizajn študijných podkladov,
- využitie grafických a multimedialných prvkov,
- prehľadnosť a štruktúrovanosť kapitol,
- či boli v podkladoch uvádzané príklady z praxe, možnosti vyhľadávania doplňujúcich zdrojov,
- či boli používané kontrolné otázky a spätná väzba, možnosť autotestovania naštudovaných podkladov. Po spracovaní hodnotenia sú v grafe 1 zaznamenané zhrnuté výsledky v rámci celej univerzity.

Graf 1: Hodnotenie študentov k digitalizovanému študijnému materiálu



3.3 Hodnotenie od vyučujúcich

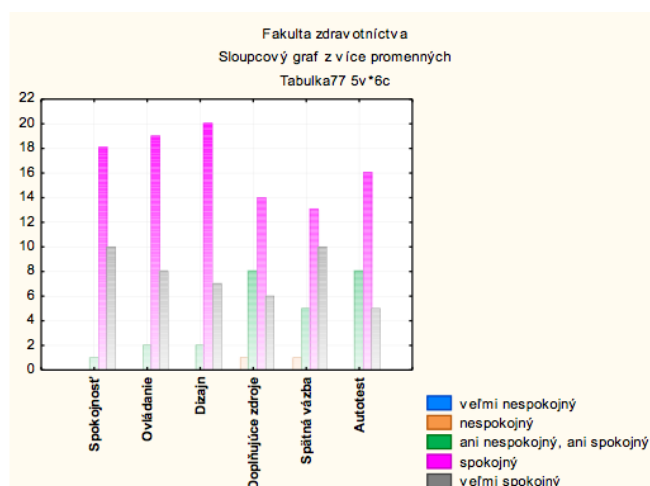
Tvorba študijných materiálov v elektronickej forme bola hodnotená aj autormi a garantmi jednotlivých predmetov. Takáto tvorba je náročná nielen po stránke digitalizovania materiálu, ale hlavne po stránke obsahovej a didaktickej, kde pri tvorbe obsahu je učiteľ postavený nielen pred mnohé nové možnosti, ale aj pre nové didaktické zásady.

S vytvoreným študijným materiálom v digitalizovanej forme boli učitelia viac menej spokojní a zaradili ho do celkového procesu výučby. V nasledujúcej časti príspevku sú zhrnuté hodnotenia výsledkov za vybrané fakulty univerzity.

3.4 Hodnotenie za jednotlivé fakulty

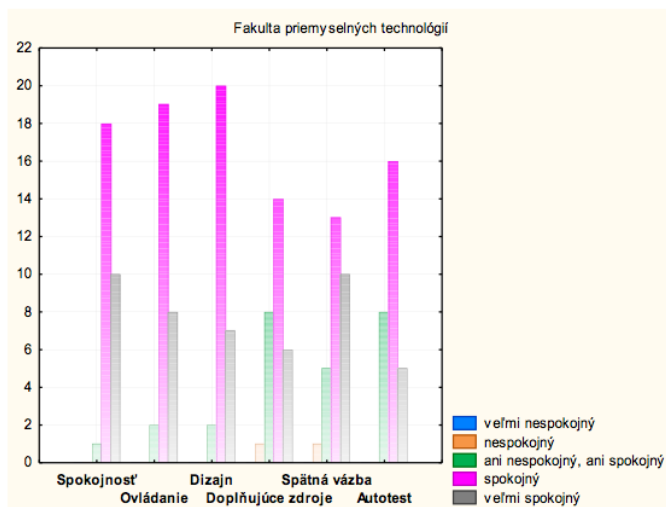
Fakulta zdravotníctva TNUAD

Graf 2: Ukážka spokojnosti autorov a garantov k digitalizovanému študijnému materiálu za Fakultu zdravotníctva



Fakulta priemyselných technológií

Graf 3: Ukážka spokojnosti autorov a garantov k zdigitalizovanému študijnému materiálu za Fakultu priemyselných technológií



Ako z ukážky uvádzaných údajov vyplýva, v súčasnosti nezáleží na tom, či je študijný odbor humanitne, prírodovedne, alebo technicky orientovaný, k IKT má vzťah celá generácia študentov. Učiteľ pracuje s generáciou, ktorá s IKT technológiami vyrastá a je jej bližšie absorbovať poznatky v digitálnej forme. Musia byť ale vytvorené kvalitné študijné materiály tak po stránke technológií a možností, ako aj po stránke obsahovej a didaktickej.

Na základe uvedených výsledkov môžeme konštatovať, že kvalitný digitalizovaný obsah je prínosom pre univerzitu. Z pohľadu študentov je vyjadrená prevažne spokojnosť, z pohľadu vyučujúcich je vyjadrená taktiež prevažne spokojnosť. Ak by sa ale výsledky konfrontovali aj s odborníkmi z praxe, údaje by pravdepodobne nedosiahli uvedený stupeň spokojnosti, čo vyplýva z kritiky zamestnávateľov. Ak by mala byť kritika konštruktívna, je teda vhodné priame zapojenie sa odborníkov z praxe do uvádzaného procesu.

Využitie elearningu a systémov LMS a LCMS je priestor pre prepojenie praxe s univerzitou. Každá univerzita má samozrejme vedeckú radu, ktorá dohliada nad zabezpečením odbornosti študijného zamerania, ale v praxi tu nie je priama účasť nad hlbším hodnotením obsahu a prispievaním a vstupovaním priamo do tvorby a obsahu odborníkmi z praxe. Pomocou možnosti vstupu do uvádzaných systémov môžu ale do prostredia vstupovať aj garanti vedeckých rád a tak priamo pomôcť zabezpečiť skvalitnenie obsahu, ovplyvňovať obsahovú náplň usmernením, podnetmi, praktickými príkladmi. Úlohou univerzít je nájsť cestu, ako odborníkov zapojiť do realizácie obsahu. Odborníci by určite vhodnú možnosť spolupráce privítali (spoluprácu nielen na projektoch, ale aj priamo v celkovom procese vzdelávania). Samozrejme na univerzitách prepojenie s praxou funguje, ale odborníci zväčša nevstupujú priamo do procesu tvorby študijných podkladov, aspoň nemáme o tom vedomosť a hlavne v oblasti humanitných vied. Existuje aj tu samozrejme spolupráca na úrovni projektov, ale nie na úrovni priamo vyučovacieho procesu a tvorby študijných podkladov.

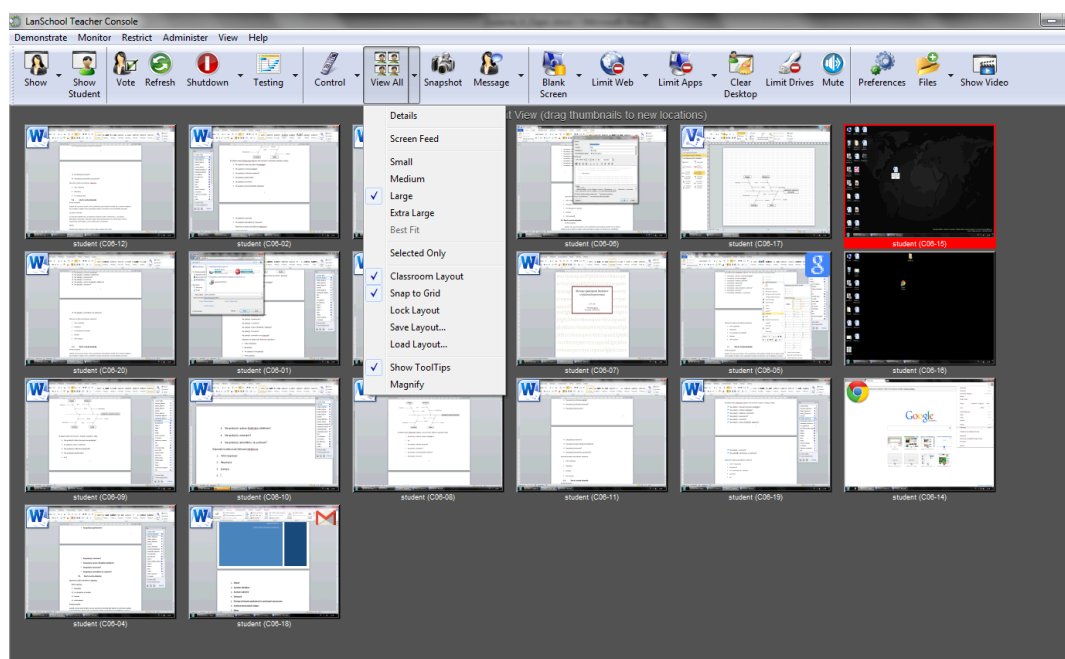
Tvorba študijných materiálov je základom pre efektívne vzdelávanie. Mala by sa jej venovať väčšia pozornosť nielen po stránke vytvorenia elektronického študijného materiálu, ale hlavne po stránke ako študijný materiál čo najefektívnejšie využívať. Čo materiál naozaj prináša študentom, ako motivuje, ako zvyšuje zmyslové vnímanie, zapamätávanie si, prehľbovanie poznatkov.

Pri riadení vzdelávacieho procesu nám v súčasnosti slúži viacero informačných systémov. U nás na Trenčianskej univerzite A. Dubčeka sa využíva hlavne Akademický informačný systém (AIS2) pre evidenciu a správu študentov a pre formálne a administratívne náležitosti štúdia a LMS systém Moodle pre riadenie vyučovacieho procesu.

Proces výučby riadi vyučujúci po stránke odbornej, ale aj po stránke didaktickej. K riadeniu didaktických zásah mu vo veľkej miere pomáhajú práve LMS systémy, ktoré sú nástrojom pre transparentné riadenie celého procesu. Systém pomáha sprehľadniť všetky fázy vzdelávania, od názorných študijných materiálov, cez zadávanie a spracovávanie rôznych úloh a projektov až po hodnotenia. V učebni sa pre efektívnejšie riadenie procesu využíva aj Open systém LanSchool. Študenti majú k dispozícii aj komunikačný nástroj Wiki. Systémov ako je uvedené je dostatok, ale nie je plnohodnotné využívanie IKT sa ešte stále nestalo určitým povinným štandardom v procese vzdelávania. Je často postavené do pozície dobrovoľnosti. Preto je náročné realizovať efektívne systematickú kontrolu internú a kontrolu odbornej verejnosti.

Na nasledujúcom obrázku je ukážka ďalšieho nástroja pre riadenie vzdelávania a tým je Open System LanSchool.

Obrázok 1. Open systém pre názornosť práce so študentmi



Výsledky hodnotenia študentov sa spracovávajú síce na úrovni predmetu a aj na úrovni univerzity, ale nie sú väčšinou konfrontované zatiaľ priamo praxou. Prax nie je zatiaľ motivovaná štátom aby plnila funkciu doplnujúcej kontroly nad vzdelávaním po stránke obsahu a využitia.

4 Záver

Z pozície vysokoškolského pedagóga nebolo mojou snahou venovať sa hodnoteniu vysokého školstva, ale naznačiť možnosti využitia niektorých indikátorov na hodnotenie kvality procesu vzdelávania a opätovne apelovať na lepšie prepojenie, zapojenie sa praxe do vzdelávania s využitím možnosti súčasných systémov (LMS, LCMS), ktoré sú dostupné každému, kto sa procesu vzdelávania chce zúčastniť. Za zásadný problém sa považuje, že je potrebné venovať pozornosť nielen vedeckej činnosti škôl, ale aj priamo výučbe a vzdelávaniu študentov a ich uplatneniu v praxi. Možnosti súčasných technológií otvárajú priestor vstupovať do procesu vzdelávania v každej fáze a vyhodnocovať a prehodnocovať možnosti, ako veci zlepšiť. Predovšetkým uplatňovaním inovatívnych prístupov k využitiu technológií vo vzdelávaní a ich rýchlym vývojom nadobúda aj e-learning čoraz viac podôb a prístupov.

Literatúra

Riadenie vysokého školstva v Európe, Politiky, štruktúry, financovanie a akademickí zamestnanci, v Eurydice, Informačná sieť o vzdelávaní v Európe. Tento dokument vydáva Európska kancelária Eurydice s finančným príspevkom Európskej komisie (Generálne riaditeľstvo pre vzdelávanie a kultúru). Dostupný je v angličtine (*Higher Education Governance in Europe. Policies, structures funding and academic staff*), ISBN 978-92-79-08524-6 DOI 10.2766/29900, Preklad: ISBN 978-92-79-09792-8 DOI 10.2766/41659, 4/ 2008. © Eurydice, 2008. Obsah tejto publikácie môže byť reprodukováný v častiach, okrem komerčných účelov s uvedením zdroja a s odkazom na sieť Eurydice, s uvedením dátumu vydania publikácie. <http://www.eurydice.org>.

MIKLOŠOVIČ, T., EÚ SAV, www.iz.sk, publikované 25.6.2012, Seminár 25 Inštitútu zamestnanosti. „Ekonomia trhu práce“, téma: *Efektivita vysokých škôl z pohľadu DEA*, Dostupné z: <http://www.iz.sk/download-files/sk/seminar/seminar-25-efektivita-vysokych-skol.pdf>.

Kontakt:

Ing. Elza Kočíková, Ph.D.
Trenčianska univerzita A. Dubčeka
Študentská 3
911 50 Trenčín
Slovenská republika
E-mail: elza.kocikova@tnuni.sk

Krátka informácia o autorke:

Autorka pôsobí ako odborná asistentka infromatických predmetov na Trenčianskej univerzite a venuje sa vzdelávaniu kombinovanou formou s využitím elearningu, LMS, LCMS systémov a s využívaním súčasných IKT možností od roku 2001 aj v oblasti vedecko výskumnej a projektovej činnosti. Jej snahou je presadenie kombinovanej formy vzdelávania s maximálnym využitím IKT do zmysluplných povinných štandardov súčasnosti.

VYUŽÍVANIE INFORMAČNO-KOMUNIKAČNÝCH TECHNOLOGÍÍ V DOMÁCNOSTIACH SR

USE OF INFORMATIONAL AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN HOUSEHOLDS OF SR

Dagmar PETRUŠOVÁ, Katarína KRÁĽOVÁ

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne

Anotácia: *V súčasnej, technicky pokročilej dobe, patria k životu človeka informačné a komunikačné zariadenia a technológie. Preto sme sa v nasledujúcom príspevku zamerali na využívanie informačno-komunikačných technológií v domácnostiach Slovenskej republiky, s dôrazom na využívanie počítačov a internetu. Analyzujeme možnosti prístupu členov domácností k počítaču a internetu a tiež počítačovú znalosť. Skúmame typy internetových pripojení domácností na internet a tiež dôvody nepripojenia domácností na internet. Ďalej sa zaoberáme druhmi aktivít a služieb pri využívaní internetu, prácou s počítačom podľa veku a vzdelania a tiež podľa zamestnania a sídla.*

Abstract: *Currently, technically advanced era, belong to human life informational and communication equipment and technologies. Therefore, in the following contribution, we have focused on use of informational and communication technologies in households of Slovak Republic, with emphasis on use of computers and the Internet. We analyze access opportunities of households members to a computer and the Internet as well as computer skills. We research the internet connections types to the Internet in households and also the reason of not connection in households. We also deal with kinds of activities and services with Internet using, computing work according to age, education and also according to job and residence.*

Kľúčové slová: *informačno-komunikačné technológie, počítač, internet, počítačové*

Keywords: *international and communication technologies, computer, internet, computer skills*

1 Úvod

Ovládanie základných pojmov a práce s PC môžeme zahrnúť pod pojem počítačová gramotnosť. Vedieť pracovať s textovým dokumentom, tabuľovým editorom, zvládať jednoduchú grafickú úpravu, poznať princíp pripojenia počítača do siete, odosielať a prijímať elektronickú poštu môžeme zahrnúť k základným znalostiam ovládania PC. Pre začiatočníka v tejto oblasti to nie je málo a preto je potrebné postupovať systematicky, nezahľcovať ho informáciami. Každopádne základná znalosť používania PC je nutná. Žijeme v informačnej spoločnosti a tomuto trendu sa uniknúť nedá. Informačná spoločnosť zasahuje a bude zasahovať do všetkých verejných oblastí, tak aj do oblasti súkromnej.

Internet slúži na komunikáciu, vyhľadávanie, získavanie a prezentovanie informácií. V minulosti ľudia nemali predstavu, že raz by mohla byť činnosť pošty a listovej komunikácie vo veľkej miere nahradená elektronickou formou. Dnes sa za obrovskú výhodu elektronickej pošty považuje jej rýchlosť, nízke náklady, pohodlnosť a veľká možnosť archivácie. Schopnosť obsiahnutia veľkého množstva údajov a ich rýchla dostupnosť, jednoduché a pohodlné vyhľadávanie zvyhodňujú internet. V oblasti získavania informácií nastal pokrok pred knižnicami, či archívami, keďže mnohé publikácie sú už naskenované a prístupné na listovanie v elektronickej forme. V súčasnosti je možné taktiež pripojenie aj prostredníctvom mobilných telefónov. Pre Slovensko sú licencovaný traja operátori.

2 Počítačová znalosť

Počítačovú znalosť reprezentuje nielen ovládanie práce s internetom, ale aj ovládanie jednotlivých programov v PC. Najpoužívanším programom je balík Microsoft Office. Tabuľka č. 1 udáva koľko percent obyvateľov SR ovláda prácu s textom, tabuľkami, elektronickou poštou a internetom. Údaje v tejto tabuľke boli získané z celoslovenského Sčítania obyvateľov, domov a bytov v roku 2011. Tieto dáta dávajú relevantnejší výsledok, vzhľadom na skutočnosť, že boli realizované na všetkých obyvateľov SR a nielen na vybratej vzorke. Cieľom zisťovania nebola úroveň počítačových znalostí, čiže stupeň ich ovládania. Toto sčítanie bolo výnimočné tým, že obyvatelia mohli po prvý raz využiť aj elektronickú formu sčítania sa cez internet.

Tabuľka 1: Počítačová znalosť obyvateľov SR v roku 2011 [v %]

	Áno	Nie	Nezistené
Práca s textom	49,9	34	16,1
Práca s tabuľkami	38,8	42,1	19,1
Práca s elektronickou poštou	46,9	35,9	17,2
Práca s internetom	53,8	31,2	15

Zdroj: ŠÚ SR, vlastné spracovanie

Údaje boli zozbierané z portálu ŠÚ SR, kde za domácnosť bola vždy vybraná jedna reprezentatívna osoba a Inštitútu pre verejné otázky z výskumných správ.

Prácu s textom ovláda skoro 50% respondentov. Rozdiel medzi tými, ktorí ovládajú a neovládajú prácu s textom je 15,9 %. V prípade práce s tabuľkami je percento približne rovnaké, či už túto zručnosť majú alebo nemajú. Najvyššie znalosti majú obyvatelia pri práci s internetom. Rozdiel medzi ovládaním práce s internetom a neovládaním je najvýraznejším a to až 22,6 %. Pomerne vysoké percento dosahujúce hodnoty od 15 do 20 je v možnosti nezistené, čo výrazne skresľuje počítačovú znalosť obyvateľov SR.

3 Prístup členov domácnosti k PC a internetu

V dnešnej informačno - technologickej dobe už pomaly každá domácnosť disponuje nielen s počítačom ale aj s internetom. Pre lepšiu názornosť rastúceho trendu boli použité údaje už od roku 2006, ktoré sú uvedené v tabuľke 2.

Tabuľka 2: Prístup členov domácnosti k počítaču a internetu doma [v %]

Rok	Prístup k počítaču	Prístup k internetu
2006	50,1	26,6
2007	55,4	46,1
2008	63,2	58,3
2009	64	62,2
2010	72,2	67,5
2011	75,4	70,8
2012	78,8	75,4
2013	80,1	77,9

Zdroj: ŠÚ SR, vlastné spracovanie

Na základe údajov z tabuľky 1 vidíme, že prístup členov v domácnosti, či už k osobnému počítaču alebo k internetu má neustále narastajúci trend. Najlepšie tento trend vieme klasifikovať pomocou výpočtu indexu medziročného nárastu.

Tabuľka 3: Medziročný index nárastu k prístupu k PC a internetu [v %]

	2006 /07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Prístup k PC	10,58	14,08	1,27	12,81	4,43	4,51	1,65
Prístup k internetu	73,31	26,46	6,69	8,52	4,89	6,5	3,32

Zdroj: vlastné spracovanie

Jednotlivé hodnoty indexov sú uvedené v tabuľke 3. Najväčší nárast prístupu k počítaču bol v roku 2008. Ďalší rozmach nastal v roku 2010. Od tohto obdobia malo prístup k počítaču viac ako 70 % obyvateľov SR. Toto percento naďalej narastá, ale intenzita nárastu už nie je vysoká.

Medziročný index nárastu prístupu k internetu mal najväčšiu hodnotu v roku 2007, a to na úrovni 73,31 %. Rastúci trend ale už s menšou intenzitou pokračoval aj v roku 2008. Od roku 2009 už viac ako 60 % domácnosti disponovalo prístupom na internet. S ďalšími rokmi sa pripájalo k internetu viac domácností v SR. V roku 2013 využíva internet približne 78 % domácností.

4 Typy internetových pripojení

Počas skúmaného obdobia domácnosti využívali rôzne typy pripojenia na internet. Niektoré sa postupne dostávali do popredia, iné pomaly zanikali. Hlavným kritériom pre zvolenie typu internetového pripojenia bola jeho prenosová rýchlosť a momentálna dostupnosť na vybranom území.

Tabuľka 4: Používané typy internetového pripojenia v domácnosti [v %]

Typ pripojenia / rok	2011	2012	2013
Pevné drôtové pripojenie DSL, ADSL, SHDSL	24,6	25	21,7
Pevné drôtové pripojenie káblovej TV, optické káble	21,4	34,2	30,3
Pevné drôtové pripojenie satelit, wifi	23,5	37,8	37,3
Mobilné bezdrôtové pripojenie cez handset	3,3	12,3	14,7
Mobilné bezdrôtové pripojenie cez kartu alebo USB	11,1	13,3	15,6
ISDN	20,6	2,4	1,7

Zdroj: ŠÚ SR, vlastné spracovanie

Rastúci trend pripojiteľnosti domácnosti na internet bol podmienený nielen potrebou doby, ale aj zvyšujúcimi sa možnosťami pripojenia na internet. V rokoch 2006 bolo prevažne spojenie realizované prostredníctvom pevnej linky. V roku 2011 sa internet do domácnosti dal zaviesť pomocou pevného drôtového pripojenia. V tomto období sa dali využiť aj optické káble. Možnosť tzv. optického internetu nebola dostatočne využívaná vzhľadom na skutočnosť, že bola pokrytá malá časť územia SR. Pripojenie pomocou optických káblov a wifi tvorili už v roku 2012 viac ako 70 % z celkových pripojení. V rokoch 2012/2013 je zaznamenaný výrazný nárast využívania mobilného bezdrôtového internetu. Využívanie ISDN liniek zaznamenalo práve v tomto období výrazný pokles. V roku 2013 je len 1,7 % v SR pripojených pomocou nich. Prechodom z pevného drôtového pripojenia na mobilné bezdrôtové pripojenie a hlavne využitím optických káblov bolo dosiahnuté zvýšenie prenosovej rýchlosti a to až niekoľko násobne.

5 Dôvody nepripojenia domácnosti na internet

Napriek požiadavkám súčasnej doby sú domácnosti, ktoré nemajú pripojenie na internet. Dôvodov nepripojenia domácnosti na internet môže byť niekoľko.

Tabuľka 5: Dôvody nepripojenie domácnosti na internet [v %]

Dôvody / rok	2011	2012	2013
Prístup na internet mimo domácnosti	21,4	21,2	20,1
Nepotrebujem internet	32,4	55,1	51,8
Zavedenie internetu je príliš drahé	18,3	22,8	22,2
Používanie internetu je príliš drahé	18,6	19	19,4
Neviem s ním pracovať	49,3	45,2	44,5
Obavy o súkromie a bezpečnosť	3,9	3,9	4,8

Zdroj: ŠÚ SR, vlastné spracovanie

V tabuľke 5 je uvedený percentuálny počet domácnosti, ktoré nemajú pripojenie na internet. Najväčší podiel nepripojiteľnosti na internet má fakt, že ľudia nevedia s internetom pracovať, alebo ho nepotrebujú. Tieto dôvody mali najväčší počet percent počas celého sledovaného obdobia. Cenová dostupnosť zavedenia a používania internetu sa pohybuje rádovo okolo 20 %. Jednou z príčin nepripojiteľnosti na internet je aj obava o bezpečnosť a súkromie. Jej hodnoty sa pohybujú do 5 %. Jedna z možností využívania internetu je aj prístup na internet mimo domácnosti. Hodnota tohto ukazovateľa sa v rokoch 2011 až 2013 pohybovala na úrovni 20 %.

6 Využívanie počítača a internetu

Začiatok 21. storočia sa právom nazýva érou internetu. Internet sa stal jedným zo základných informačných, obchodných ale aj komunikačných nástrojov a využívajú ho ľudia bez

rozdielu veku.

Tabuľka 6: Využívanie osobného počítača každý alebo skoro každý deň [v %]

Kategórie / rok	2011	2012	2013
Muži (16-74)	77,4	78,2	79,7
Ženy (16-74)	78,5	79,3	78,6
Pracujúci	78,2	79,9	80,2
Nezamestnaný	70,3	75,8	76,9

Zdroj: ŠÚ SR, vlastné spracovanie

V tabuľke 6 sme realizovali rozdelenie využívania počítača každý deň alebo skoro každý deň podľa pohlavia a podľa zamestnanosti. V rokoch 2011 až 2013 všetky hodnoty dosahujú nad 70 %, bez ohľadu na faktor delenia. Ak už jednotlivé domácnosti počítač majú, tak ho aj vo veľkej miere využívajú. Medzi vykonávanie činnosti týkajúcich sa počítača patrí:

- kopírovanie alebo presúvanie súborov, alebo adresárov,
- použitie nástrojov na kopírovanie, vkladanie alebo presúvanie textu v dokumente,
- použitie základných matematických operácií v tabuľkách,
- vytváranie elektronických prezentácií pomocou prezentačného softvéru,
- prenos údajov medzi počítačom a inými zariadeniami,
- kompresia súborov a tvorba počítačových programov.

Najväčšiu uplatniteľnosť pri práci s počítačom majú produkty programového balíka MS Office.

Tabuľka 7: Využívanie internetu každý a skoro každý deň [v %]

Kategórie / rok	2011	2012	2013
Muži (16-74)	75,9	78,8	79,4
Ženy (16-74)	75,6	77,1	77,7
Pracujúci	74,9	77,9	79,1
Nezamestnaný	69,9	77,8	78,5

Zdroj: ŠÚ SR, vlastné spracovanie

V tabuľke 7 je rozdelenie využívania internetu každý deň alebo skoro každý deň podľa pohlavia a podľa zamestnanosti. V sledovanom období sú hodnoty v tabuľke 7 približne rovnaké ako v tabuľke 6. Na základe tohto faktu môžeme povedať, že ak domácnosť počítač vlastní tak disponuje aj s pripojením na internet.

7 Druhy aktivít a služieb pri využívaní internetu

Elektronická pošta spolu s webom patria medzi najvyužívanejšie služby internetu. Web je najmladšie médium, ale svojím významom sa vyrovná ostatným médiám ako sú televízia, rozhlas a tlač.

Najväčší nárast vo využívaní internetu bol v aktivite komunikácia. Pod touto aktivitou rozumieme posielanie a prijímanie e-mailov, účasť na sociálnych sieťach ako sú facebook, twitter, skype a pod. Podľa počtu percent vidieť, že zastáva najväčší podiel. Internetové bankovníctvo využíva skoro polovica užívateľov.

Tabuľka 8: Druhy aktivít pri využívaní internetu [v %]

Využitie / rok	2011	2012	2013
Komunikácia	53,3	90,9	91,1
Prístup k informáciám/štúdium	51	62,8	55,3
Účasť na spoločenských a politických aktivitách	10,7	4,1	5,8
Pracovný život	23,8	27,2	16,8
Internetové bankovníctvo	45,5	51,5	49,7

Zdroj: ŠÚ SR, vlastné spracovanie

Veková hranica týchto používateľov je v rozmedzí od 25 do 54 rokov bez rozdielu pohlavia. Informácie získavané z internetu môžeme rozdeliť do štyroch základných kategórií:

- čítanie a sťahovanie on –line novín alebo časopisov, RSS služba,
- vyhľadávanie informácií o zdraví, napríklad zranenia, choroby, výživa, prevencia,
- vyhľadávanie informácií o vzdelaní, odbornej príprave alebo ponukách kurzov,
- vyhľadávanie informácií o tovaroch a službách.

Ďalšou aktivitou spomedzi spomenutých je pracovný život. Užívateľia pomocou internetu hľadajú prácu, zasielajú on-line žiadosti o zamestnanie. Do tejto aktivity patrí aj účasť na odborných sociálnych sieťach LinkedIn, Xing a podobné, kde majú povytvárané profily používateľia a zúčastňujú sa na posielaní správ alebo príspevkov. Najväčší pokles a to rádové až 50 % je v sledovaných rokoch zaznamenaný pri aktivite účasť na občianskych a politických aktivitách, ktorej sa zúčastňujú prevažne muži a pracujúci. Patrí sem posielanie názorov na občianske a politické témy prostredníctvom internetových stránok. Ďalej sem môžeme zahrnúť aktívnu účasť v on-line diskusiách k občianskym a politickým témam.

Tabuľka 9: Druhy tovarov a služieb kúpených cez internet pre osobnú spotrebu [v %]

Druh / rok	2011	2012	2013
Jedlo, potraviny	3,6	7,1	7,1
Tovar pre domácnosť	33,3	34,7	44,2
Lieky	3,2	4	2,6
Film, hudba	14,5	12,9	12,6
Knihy, noviny, časopisy	26	27,7	25,3
Podklady pre elektronické štúdium	3	3,8	3
Odevy, športový tovar	51,2	55,2	55,2
Počítačový softvér videohier	8,2	7,4	7,8
Elektronické zariadenia	18,4	18,8	16,8
Telekomunikačné služby	19,6	21,2	20
Ubytovanie na dovolenke	17,1	21,7	20,6
Lístky na podujatia	23,7	23,3	24,7

Zdroj: ŠÚ SR, vlastné spracovanie

Z údajov v tabuľke 9 vidieť, že medzi najviac využívané druhy tovarov a služieb kúpených cez internet pre osobnú spotrebu patrí nákup odevov, športového tovaru, kníh, tovaru pre domácnosť. V dnešnej dobe existuje veľmi veľa nákupných portálov. Prevádzkovatelia disponujú jedným alebo niekoľkými centrálnymi skladmi a pomocou kuriérskej služby zabezpečujú dovoz tovaru priamo k zákazníkovi v určený deň a hodinu domov alebo na miesto určenia. Tým je zákazník odbremený od chodenia po kamenných obchodoch. Nielen obchodné portály, ale aj dovolenkové sú pomerne často využívané. Ľudia si pomocou nich objednávajú dovolenku, zaisťujú ubytovanie a podobne. Prostredníctvom internetu je možná rezervácia lístkov na podujatia. Najvyužívanejším portálom na túto aktivitu je Ticket Portál. Medzi najmenej objednávané prostredníctvom internetu patrí jedlo, potraviny a lieky. Do kategórie lieky patria aj výživové

doplňky. Pri kúpe liekov sa užívatelia potrebujú poradiť s odborníkom, čo je hlavným dôvodom, že k ich nákupu dochádza v kamenných predajniach. Potraviny patria do tovarov bežnej spotreby a preto ich nakupovanie sa uskutočňuje prevažne v obchodných reťazcoch.

8 Práca s počítačom podľa veku a vzdelania

Práca s počítačom sa stala každodennou súčasťou života človeka. Využívame ho v práci, v škole, doma, vo voľnom čase. Vek ani vzdelanie nebráni v jeho využívaní.

Tabuľka 10: Práca s počítačom podľa veku [v %]

Vek /rok	2005	2007	2009	2011	2013
14-17	55	60	67	98	100
18-24	53	52	70	98	98
25-34	40	51	61	93	96
35-44	38	38	50	90	88
45-54	36	31	38	78	88
55-59	15	21	25	65	73
60-viac	3	5	9	29	37

Zdroj: IVO, vlastné spracovanie

V tabuľke 10 je rozdelenie podľa veku. Vzrast vo využívaní PC je vidieť vo všetkých vekových skupinách. Zaujímavý je fakt, že v roku 2013 všetci mladí ľudia využívajú počítač. Od roku 2005 do roku 2013 vidieť takmer 50 % nárast vo všetkých vekových kategóriách, okrem skupiny 35–44. Tu je dokonca zaznamenaný 2 % pokles z roku 2011 k roku 2013. Najväčšie nárasty je vidieť z roku 2007 do roku 2009 a z roku 2009 do 2011. Pomerne porovnateľné výsledky sú v roku 2005 a 2007 a v rokoch 2011 a 2013.

Tabuľka 11: Práca s počítačom podľa vzdelania [v %]

Vzdelanie / rok	2005	2007	2009	2011	2013
VŠ	73	76	70	93	95
SŠ s maturitou	51	50	59	93	87
SŠ bez maturity	12	16	32	75	71
ZŠ	23	28	33	52	63

Zdroj: IVO, vlastné spracovanie

Z tabuľky 11 vyplýva, že najviac využívajú počítač ľudia s vysokoškolským vzdelaním, kde je zároveň aj najmenší nárast, na úrovni 22 %. Len 5 % obyvateľov s vysokoškolským vzdelaním v roku 2013 nevyužívalo prácu s počítačom. Výška percenta využiteľnosti počítača môže byť ovplyvnená aj tým, že je to jeden z ich pracovných prostriedkov. Ľudia so stredoškolským vzdelaním bez maturity od roku 2005 do 2013 zaznamenali až 59 % nárast, aj napriek tomu, že používajú počítač prevažne len doma. V práci zastávajú najviac pozície vo výrobnnej sfére a na výkon tejto práce nie je vždy nutný počítač. V roku 2011 je vyrovnané percento pri vysokoškolsky a stredoškolsky vzdelaných ľudí s maturitou. Zaujímavý je aj fakt, že počítač využívajú aj ľudia so základným vzdelaním a to v roku 2013 až 63 %, čo je 40 % nárast od roku 2005.

9 Práca s počítačom podľa zamestnania a sídla

Vo všetkých pracovných odvetviach sú pracovné pozície, kde je nutné k výkonu práce ovládanie PC, či už ide o duševne alebo manuálne pracujúcich. Nie - len pracovné zaradenie, ale aj miesto trvalého pobytu má vplyv na počítačovú znalosť.

Nárast počítačovej gramotnosti je dôsledkom potreby súčasnej doby. Dnes si už život bez internetu nevieme predstaviť. Kúpa a využívanie počítača bola podmienená hlavne týmto faktorom. To, že človek využíva internet neznamená, že ovláda prácu na PC. V tabuľke 10 bolo 100 % užívateľov vo veku od 14 do 17 rokov. Analógiu môžeme vidieť aj v tabuľke 12, kde v roku 2013 všetci študenti využívajú PC. Najväčší až 62 % nárast je u manuálne pracujúcich od roku 2005 do roku 2013. V rovnakom sledovanom období je v prípade nezamestnaných vzostup 64 %. Tento nárast môže byť podmienený aj požiadavkou zo strany zamestnávateľa.

Tabuľka 12: Práca s počítačom podľa zamestnania [v %]

Zamestnanie / rok	2005	2007	2009	2011	2013
študenti	59	65	72	99	100
duševne pracujúci	74	76	71	98	98
podnikatelia	62	49	59	89	93
manuálne pracujúci	15	20	39	79	87
nezamestnaný	6	15	34	75	70
dôchodcovia	2	4	9	29	39

Zdroj: IVO, vlastné spracovanie

Nezamestnaným sú poskytované prostredníctvom úradu práce rôzne rekvalifikačné kurzy. Kurz ovládania PC je jedným z nich. Toto je jedna z foriem zvyšovania počítačovej gramotnosti. V roku 2007 v kategórii duševne pracujúcich bolo 76 % ľudí, ktorí ovládajú prácu s PC. O dva roky neskôr došlo k 5% poklesu a potom znova k nárastu a to až o 27 %. V kategórii podnikatelia je od roku 2005 do roku 2007 zaznamenaný 13 % pokles. Od roku 2009 môžeme v tejto skupine sledovať už len nárast. Dnes až 93 % podnikateľov a živnostníkov ovláda prácu na počítači. Nárast môže byť podmienený napríklad vedením účtovníctva pomocou softvéru, písaním faktúr, využívaním internetbankingu, odosielaním výkazov do poisťovní, tvorba reklamy atď.

Tabuľka 13: Práca s počítačom podľa sídla [v %]

Sídlo / rok	2005	2007	2009	2011	2013
nad 100 tis.	49	53	52	84	77
50-100 tis.	40	46	49	83	80
20-50 tis.	34	40	49	76	82
5-20 tis.	35	38	47	82	82
2-5 tis.	25	29	41	76	78
menej ako 2000	27	26	38	67	75

Zdroj: IVO, vlastné spracovanie

Významný nárast počítačovej znalosti je vidieť v sídlach od 20 tisíc do 50 tisíc obyvateľov a s počtom obyvateľov menej ako 2 tisíc. Hodnota nárastu je 48 %. Najväčšie percento nárastu a to až 53 % je v sídlach s počtom obyvateľov od 2 tisíc do 5 tisíc. Na začiatku sledovaného obdobia t.j. v roku 2005 boli rozdiely v jednotlivých skupinách rádové 5 až 10 %. V roku 2013 percentuálne rozdiely medzi jednotlivými skupinami sú na úrovni 2 %. V sídlach od 5 do 100 tisíc obyvateľov je viac užívateľov PC ako v sídlach nad 100 tisíc obyvateľov. Zaujímavý je fakt, že percentuálne počty sú pomerne vyrovnané v roku 2013 vo všetkých kategóriách. Od roku 2011 do roku 2013 klesol počet počítačovo gramotných v sídlach nad 100 tisíc obyvateľov o 7 %.

10 Záver

Môžeme konštatovať, že na základe predchádzajúcich zistení sa zlepšila úroveň digitálnej zručnosti a schopnosti obyvateľstva SR. Výrazné zlepšenie bolo zaznamenané v oblasti zvládania hardvéru, kde môžeme zaradiť prácu s prenosnými počítačmi, tabletmi, smartfónmi, v práci so

skenerom, v zapisovaní údajov na prenosne médium, v inštalovaní periférnych zariadení k PC, či v pripojení počítača k internetu. Pri ovládaní softvéru bol najvýraznejší postup zaznamenaný pri jeho inštalovaní a využívaní funkcií PC. Zlepšila sa aj práca s internetovým prehliadačom, tabuľovým procesorom, ale aj s databázovým programom. Pri práci s informáciami a službami zlepšenie vidieť aj vo využívaní v internetbankingu a v e-shopingu. Nárast pri využívaní sociálnych sietí a internetového telefonovania je tiež výrazný. Správanie v tzv. kyberpriestore sa môže označiť za rizikové ako bezpečné. Užívatelia majú osobné skúsenosti s vírusmi, spamami, zneužitím osobných údajov, podvodnými e-mailmi a web stránkami alebo prienikom do počítačových sietí a systémov.

Hodnotenie počítačovej znalosti môžeme prevádzať pomocou rôznych atribútov delenia. Ak rozdelíme obyvateľov podľa veku nárast pri práci s počítačom je v sledovanom období zaznamenaný vo všetkých vekových kategóriách. Každý mladý človek vo veku do 17 rokov si život bez počítača už ani nevie predstaviť. Stal sa jeho každodennou súčasťou. Prácu s počítačom využíva v dnešnej dobe až 95 % vysokoškolsky vzdelaných ľudí. Nezanedbateľné je aj percento pri obyvateľoch so základným vzdelaním, kedy dosiahlo hodnotu 63 %. Ak sledujeme prácu s počítačom podľa zamestnania v roku 2013 s PC pracovalo 100 % študentov. O niečo nižšie percentá dosahujú duševne pracujúci a podnikatelia. Pomerne vysoké percento je dosiahnuté aj v kategórii dôchodcovia, kde má hodnotu 39 %. Ak hodnotíme prácu s počítačom podľa atribútu veľkosti sídla, môžeme konštatovať, že malé obce s počtom obyvateľov menej ako 2000 dosahujú približne rovnaký percentuálny podiel ako mestá nad 100 000 obyvateľov. V ostatných sídlach sa dosahuje približne 80 % znalosť s PC.

Digitálna gramotnosť je schopnosť porozumieť informáciám a používať ich v rôznych formátoch z rôznych zdrojov ktoré sú prezentované prostredníctvom IKT technológií. Je to jednou z absolútnych priorít EU. Samotný plošný rozvoj digitálnej gramotnosti však nezaručí novú kvalitu života, vyrovnanie v politických, sociálnych, ekonomických či spoločenských rozdielov alebo problémov.

Literatúra

História internetu [online]. Dostupné na: <http://internet.web2001.cz/historia.html>.

Charakteristika internetu [online]. Dostupné na: <http://internet.web2001.cz/charakteristika.html>.

JUHAŠČÍKOVÁ, I., ŠKAPIK, P., ŠTUKOVSKÁ, Z. *Obyvateľstvo podľa počítačových znalostí. Základné údaje zo Sčítania obyvateľov, domov a bytov 2011*. Bratislava: Sekcia sociálnych štatistik a demografie, 2012. ISBN 978-80-8121-217-8.

LUTTMERDINGOVÁ, J., ŽELONKOVÁ, V. *Využívanie informačných a komunikačných technológií v SR*. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2013. ISBN 978-80-8121-154-6.

PÓLYA, A. *Informatika v 21. storočí*. Bratislava: Ekonóm, 2011. ISBN 978-80-225-3285-3.

Sčítanie obyvateľov, domov a bytov 2011 [online]. Dostupné na: <http://portal.statistics.sk/files/ev-obyvateľstvo-podla-pc-v1.pdf>.

SIVÝ, V. *Základy informačných technológií*. Prešov: Ústav digitálnych kompetencií Prešovskej univerzity v Prešove, 2006. ISBN 80-8068-530-4.

VELŠIC, M. *Digitálna gramotnosť na Slovensku. Správa z výskumu*. Bratislava: Inštitút pre verejné otázky, 2005.

VELŠIC, M. *Digitálna gramotnosť na Slovensku 2007. Správa z výskumu*. Bratislava: Inštitút pre verejné otázky, 2007. ISBN 978-80-88935-98-8.

VELŠIC, M. *Digitálna gramotnosť na Slovensku 2009. Prezentácia z výskumu*. Bratislava: Inštitút pre verejné otázky, 2009.

VELŠIC, M. *Digitálna gramotnosť na Slovensku 2011. Správa z výskumu*. Bratislava: Inštitút pre verejné otázky, 2011. ISBN 978-80-89345-33-5.

VELŠIC, M. *Digitálna gramotnosť na Slovensku 2013. Správa z výskumu*. Bratislava: Inštitút pre verejné otázky, 2013. ISBN 978-80-89345-40-3.

VLAČUHA, R., KOTLÁR, J., ŽELONKOVÁ, V. *Prieskum o využívaní IKT v domácnostiach za 1. štvrťrok 2012*. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, odbor sociálnych štatistík a demografie, 2012. ISBN 978-80-8121-152-2.

VLAČUHA, R. a kol. *Prieskum o využívaní IKT v domácnostiach za 1. štvrťrok 2013*. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, odbor sociálnych štatistík a demografie, 2013. ISBN 978-80-8121-156-3.

ŽÁK, Š. *Informačné a komunikačné technológie v marketingovom výskume*. Bratislava: Daniel NETRI, 2008. ISBN 978-80-969567-5-3.

Kontakt:

Ing., RNDr. Dagmar Petrušová, Ph.D.
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov
Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne
Študentská 3
911 50 Trenčín
Slovenská republika

Ing. Katarína Kráľová, Ph.D.
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne
Študentská 3
911 50 Trenčín
Slovenská republika

ZAMESTNATEĽNOSŤ ABSOLVENTOV ŠKÔL A VÝZNAM „SOFT SKILLS“ V PRAXI

THE EMPLOYABILITY OF GRADUATES AND THE IMPORTANCE OF „SOFT SKILLS“ IN PRACTICE

Tímea KOLLÁRIKOVÁ, Eva PONGRÁCZ

Ekonomická univerzita v Bratislave, Národohospodárska fakulta, Katedra sociálneho rozvoja a práce

Anotácia: *Príspevok sa zaoberá problematikou „soft skills“, ktoré sa svojim charakterom viažu na efektívne pôsobenie na pracovisku s vysokým stupňom internej a externej prenositeľnosti, pričom závisia od individuálnej schopnosti človeka. Cieľom príspevku je identifikovať „soft skills“ v rámci prierezových zručností vo vzťahu k zamestnateľnosti absolventov škôl a analyzovať ich význam v praxi. Zameranie na dôležitosť „soft skills“ taktiež v podnikaní, v rámci segmentu sociálnej ekonomiky. Medzi vedecké metódy použité v príspevku patria teoretická analýza a komparácia. Logickými metódami sú analýza – syntéza, indukcia – dedukcia. Určitá úroveň „soft skills“ a individuálna osobnosť absolventov škôl sú dôležité faktory pri uplatňovaní týchto osôb na trhu práce.*

Abstract: *The paper deals with "soft skills", which bind to the effective operation in the workplace by their nature with a high degree of internal and external transferability, whereby depend on the individual abilities of human. The aim of this paper is to identify the "soft skills" in the context of cross-sectional skills in relation to the employability of graduates and analyze their importance in practice. Focus on the importance of "soft skills" also in business within a segment of the social economy. Among the scientific methods used in this paper include theoretical analysis and comparison. Logical methods are analysis - synthesis, induction - deduction. A certain level of "soft skills" and individual personality of graduates are important factors in the job finding of these persons in the labor market.*

Kľúčové slová: *absolventi, zamestnateľnosť, soft skills, zamestnávateľia, sociálna ekonomika*

Keywords: *graduates, employability, soft skills, employers, social economy*

Afiliácia ku grantu: Projekt IGP č. I-14-106-00 „Vzdelávanie mladých ľudí a absolventov VŠ v kontexte zamestnateľnosti a zamestnanosti“. Projekt VEGA č. 1/0112/13 „Etablovanie a perspektívy rozvoja

konceptu sociálnej ekonomiky v kontexte prebiehajúcich sociálno-ekonomických zmien na Slovensku“.

1 Úvod

Potreba vyššieho vzdelania sa v poznatkovo orientovanej spoločnosti za posledné roky zvýšila, čo je zjavné vo väčšine krajín Európy. Tento trend však prináša v súčasnosti množstvo otázok a diskusií v oblasti kvality vzdelávacieho procesu. Zvlášť veľké obavy vyvoláva skutočnosť, že požiadavky zamestnávateľov nekorešponujú so schopnosťami a zručnosťami absolventov škôl.

Ide o tzv. nesúlad medzi vzdelávacím systémom a požiadavkami trhu práce, a to nie len pri odborných kompetenciách a zručnostiach, ale i v prípade „soft skills“. So zvyšujúcou sa mobilitou vysokoškolsky vzdelaných ľudí v celej Európe je potrebné podporovať flexibilitu a pripravenosť absolventov škôl v súvislosti s meniacimi sa požiadavkami trhu práce v smere vyššej zamestnateľnosti.¹

Cieľom príspevku je identifikovať „soft skills“ v rámci prierezových kompetencií vo vzťahu k zamestnateľnosti absolventov škôl, analyzovať ich význam v praxi na základe empirických výskumov v tejto oblasti a poukázať na ich dôležitosť v rámci segmentu sociálnej ekonomiky.

2 Teoretické prístupy k charakteristike „soft skills“ v rámci prierezových zručností

Pojem „soft skills“ nie je v odbornej literatúre jednoznačne vymedzený, a preto jednotlivé definície sa od seba v určitých aspektoch odlišujú. Mäkké kompetencie sú spojené s individuálnosťou jednotlivca. Podľa Beckera a Schultza je ľudský kapitál akumulovaný cez vzdelanie, učenie sa na pracovisku, zhromažďovanie informácií, investovanie do zdravia a do osobnostných atribútov.² Novším prístupom, ktorý dnes nadobúda na význame sú „mäkké faktory prosperity“ orientované na ľudské vzťahy a ľudský faktor, a v rámci nich mäkké kompetencie, ktoré zahŕňajú osobné a sociálne vlastnosti a schopnosti.³

„Soft skills“ definované ako mäkké kompetencie sú súčasťou pojmu kompetencia. Kompetencie môžeme definovať ako „súhrn vrozených alebo získaných osobných charakteristík, postojov, znalostí a schopností, ktoré vedú k vysoko – kvalitnému výkonu.“⁴

Pojem kompetencia zahŕňa nasledovné dva významy:

- ako právomoc (competence) – ide o oprávnenie vykonávať určitú prácu, ktorá vyplýva z pracovnej pozície, či sociálneho statusu,
- ako schopnosť vykonávať určitú činnosť (competency) - na jej výkon je potrebná dostatočná kvalifikácia, pričom ide o vyjadrenie vnútorných kvalít jednotlivca.⁵

¹ KOLLÁRIKOVÁ, T. *Nezamestnanosť mladých ľudí a možnosti jej riešenia v kontexte sociálneho rozvoja*. In: Aktuálne otázky sociálneho rozvoja a prístupy k ich riešeniu : recenzovaný nekonferenčný zborník. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2013, s. 49-61.

² BALCAR, J., HOMOLOVÁ, E., KARÁSEK, Z. et al. *Transferability of Skills across Economic Sectors. Role and Importance for Employment at European Level*. Luxembourg [online]. cit. 2014-04-23. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7124&langId=en>.

³ ALEXY, J. *Manažment znalostí a organizačné správanie*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2011, s. 45.

⁴ BALCAR, J., HOMOLOVÁ, E., KARÁSEK, Z. et al. *Transferability of Skills across Economic Sectors. Role and Importance for Employment at European Level*. Luxembourg [online]. cit. 2014-04-15. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7124&langId=en>.

Podľa Urbana, kompetencia (competency) je založená na schopnostiach, zručnostiach, osobných vlastnostiach a skúsenostiach. Taktiež dodáva, že tento pojem v súčasnosti nahrádza pojem kvalifikácia, pričom kompetenčný model obsahujúci potrebný súhrn kompetencií k zastávaniu typových pracovných miest vytvára základ pre výber a rozvoj zamestnancov.⁶

Zlepšenie kompetencií závisí od neustáleho zdokonaľovania schopností v rámci procesu celoživotného učenia a nadväzuje na schopnosť podávať vysoký pracovný výkon.⁷

Z pohľadu zamestnávateľov rozlišujeme dve skupiny zručností, ktoré sa označujú ako hard skills, tzv. tvrdé kompetencie, ktoré sú spojené s potrebnými odbornými znalosťmi viazucimi sa k určitému povolaniu a soft skills, sú nehmotné a spájané s postojmi. V súčasnosti neustále prebiehajúce zmeny v štruktúre ekonomík, v organizácii práce, či technologický pokrok zvyšujú potrebu nešpecifických kompetencií.⁸

Z hľadiska zamerania príspevku na zamestnateľnosť „soft skills“ zaradujeme do všeobecných zručností.⁹ Sú definované ako „nešpecifické zručnosti, ktoré sa vzťahujú k individuálnej schopnosti efektívneho pôsobenia na pracovisku, pričom sú zvyčajne popisované ako dokonale prenosné.“ Mäkké kompetencie môžeme rozdeliť do nasledovných piatich skupín:¹⁰

1. *Osobné efektívne zručnosti*, medzi ktoré patrí sebaovládanie a odolnosť voči stresu, sebavedomie, kreativita, flexibilita a celoživotné učenie, pričom zručnosti v tejto skupine odrážajú aspekty individuálnej zrelosti k sebe samému, k ostatným a k práci.
2. *Vzťahové zručnosti*, prostredníctvom ktorých dokážeme spolupracovať s ostatnými a porozumieť ich potrebám. Patrí sem komunikácia, zákaznícka orientácia, spolupráca, interpersonálne porozumenie.
3. *Zručnosti vplyvu a dosahu /impaktu/*, kde patrí organizačné povedomie, vedenie a rozvoj ľudí. Špeciálnou podmnožinou týchto zručností sú manažérske zručnosti.
4. *Zručnosti na dosiahnutie úspechu* – sú viac spájané s vykonávaním úloh a cieľov ako so vzťahmi s ľuďmi. Zahŕňame sem orientáciu na ciele, kvalitu, presnosť, efektívnosť, iniciatívu, proaktívny prístup, riešenie problémov, plánovanie a organizovanie, riadenie informácií a autonómiu.
5. *Kognitívne zručnosti* - odrážajú myslenie ľudí, spôsob ako analyzujú, plánujú, myslia kriticky, identifikujú problémy, situácie a formulujú očakávania a hypotézy. Patria sem dve hlavné zručnosti a to je analytické a konceptuálne myslenie.

Podľa Coatesa sú „soft skills“ spojené s postojmi a je pre nich typická ťažká merateľnosť. Úspešná uplatniteľnosť je podmienená okrem „tvrdých kompetencií a zručností“ i týmito kompetenciami, ktoré predstavujú polovicu úspechu.¹¹

Z hľadiska prenositeľnosti, jemné kompetencie a všeobecné tvrdé kompetencie považujeme za ľahko prenositeľné, ktoré sú definované ako prierezové zručnosti. Naopak špecifické tvrdé zručnosti majú nízky stupeň prenositeľnosti medzi sektormi a profesiami.¹²

⁵ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. 2010. s. 224.

⁶ URBAN, J. *Výkladový slovník řízení zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2004, s. 83.

⁷ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 31.

⁸ BALCAR, J., HOMOLOVÁ, E., KARÁSEK, Z. et al. *Transferability of Skills across Economic Sectors. Role and Importance for Employment at European Level*. Luxembourg [online]. cit. 2014-05-30. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7124&langId=en>.

⁹ Tamtiež.

¹⁰ Tamtiež.

¹¹ RAO, M. S. *Soft skills. Enhancing Employability. Connecting Campus with Corporate*. New Delhi: I. K. International Publishing House Pvt. Ltd., 2010, s. 8.

3 Dôležitosť „soft skills“ v rámci zamestnateľnosti absolventov škôl

Zamestnateľnosť je komplexným pojmom odlišujúcim sa od pojmu zamestnanosť, pričom existuje viacero definícií k jej charakterizovaniu. Definícia zvyčajne zdôrazňujúca osobnostnú stránku jedinca označuje tento pojem ako „množinu výsledkov, porozumení a personálnych atribútov, ktoré podporujú jedinca v zmysle lepšieho získania zamestnania a skutočnosti byť úspešný vo svojej vybranej profesii.“¹³

Ďalšia definícia zamestnateľnosti hovorí o všeobecnom význame ako schopnosti získať a udržať si platené zamestnanie. Zároveň je ovplyvňovaná viacerými faktormi rozdelenými na osobnostné charakteristiky uchádzača o zamestnanie a charakteristiky trhu práce. Uchádzač o zamestnanie má dané určité demografické charakteristiky, ktoré je ťažko zmeniť, napr. vek, národnosť, či pohlavie. Spôsobom ktorým je možné zvyšovať zamestnateľnosť sú zmeny v ľudskom kapitáli a v sociálnych charakteristikách, kde dôležitú rolu zohráva neustále vzdelávanie a zlepšovanie zručností, pričom zmeny vo všeobecnom ľudskom kapitáli podporujú mobilitu medzi zamestnaniami na trhu práce. Zamestnateľnosť závisí nie len od špecifických zručností, ale aj od prierezových zručností, ktoré ju podporujú.¹⁴

V oblasti schopnosti riadenia kariéry a efektívneho učenia sa štúdia Hawkinsa a Wintera uvádza kľúčové mäkké kompetencie, medzi ktoré patrí sebauvedomenie, propagácia seba samého, skúmanie a vytváranie príležitostí; akčné plánovanie; networking, rozhodovanie; vyjednávanie, zvládanie neistoty; zameranie na rozvoj; prenos zručností a sebavedomie. Štúdia Harveyho prináša zistenia, že zamestnávateľia preferujú absolventov so znalosťami, schopnosťou manažovať seba samého, intelektom, ochotou učiť sa, s komunikčnými interpersonálnymi schopnosťami. Brennan zasa skúmal absolventov vo Veľkej Británii a definoval 10 najviac požadovaných kompetencií zamestnávateľmi ako práca pod tlakom, ústna komunikácia, zameranie sa na detaily, práca v tíme, time management, adaptabilita, iniciatívnosť, presnosť, samostatnosť, zodpovednosť a rozhodovanie, plánovanie, koordinácia a organizácia.¹⁵

Štúdie zo Stanfordského Výskumného Inštitútu medzi 500 riaditeľmi firiem prišli k záveru, že 75% dlhodobého pracovného úspechu závisí od osobných kompetencií a zručností a len 25% od technických. „Harvardská univerzita uvádza, že dosahovanie úspechov v kariére je na 80% determinované mäkkými kompetenciami a len 20% závisí od tvrdých kompetencií.“¹⁶

Štúdia zameraná na identifikovanie základných osobných a podnikateľských zručností a kompetencií požadovaných zamestnávateľmi bola uskutočnená na analyzovanie zamestnateľnosti absolventov v štyroch krajinách Európskej únie – UK, Rakúsko, Slovinsko a Rumunsko. Skúmanú skupinu absolventov tvorili vysokoškolský absolventi obchodu a držiteľia certifikátov ďalšieho vzdelávania. Cieľom bolo skúmať, či študijné programy sú v súlade s Európskym trhom práce. Použitá bola metóda polo - štruktúrovaného rozhovoru, ktorý sa uskutočnil so zamestnávateľmi aj s absolventmi vo všetkých štyroch krajinách. Záverom štúdie je konštatovanie, že očakávania zamestnávateľov a absolventov vzťahujúce sa na tvrdé a mäkké kompetencie absolventov sú v skúmaných krajinách podobné a medzi hlavné komponenty zamestnateľnosti absolventov škôl

¹² BALCAR, J., HOMOLOVÁ, E., KARÁSEK, Z. et al. Transferability of Skills across Economic Sectors. Role and Importance for Employment at European Level. Luxembourg [online]. cit. 2014-05-30. s. 26. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7124&langId=en>.

¹³ YORKE, M., KNIGHT, P. T. *Employability: judging and communicating achievements*. York: Learning and Teaching Support Network. 2004, s. 4.

¹⁴ BALCAR, J., HOMOLOVÁ, E., KARÁSEK, Z. et al. Transferability of Skills across Economic Sectors. Role and Importance for Employment at European Level. Luxembourg [online]. cit. 2014-05-31. s. 4. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7124&langId=en>.

¹⁵ YORKE, M., KNIGHT, P. T. *Employability: judging and communicating achievements*. Learning and Teaching Support Network, 2004, s. 5.

¹⁶ RAO, M. S. *Soft skills. Enhancing Employability. Connecting Campus with Corporate*. New Delhi: I. K. International Publishing House Pvt. Ltd., 2010, s. 5.

patria tvrdé znalosti a zručnosti z oblasti obchodu a podnikania, mäkké kompetencie, pracovná skúsenosť a učenie na pracovisku. Podobnosti na zručnosti a kompetencie zo strany zamestnávateľov boli nájdené pri schopnosti riešiť problémy a zároveň očakávajú vysokú úroveň disciplíny špecifických zručností syntetizovaných so všeobecnými interpersonálnymi komunikačnými schopnosťami. Z pohľadu absolventov, väčšina pociťovala nedostatočnú úroveň prezentačných a komunikačných zručností. Odporúčania plynúce zo štúdie sa vzťahujú k európskym obchodným univerzitám a inštitúciám vyššieho vzdelávania, pričom zdôrazňujú potrebu rozvíjania nie len tvrdých kompetencií, ale i mäkkých interpersonálnych kompetencií súvisiacich s obchodom a podnikaním v pripravenosti absolventov škôl.¹⁷

V nadväznosti na zamestnateľnosť a identifikovanie prierezových zručností v Európe bol realizovaný projekt, kde hlavným cieľom bolo kvantifikovať prenositeľnosť kompetencií podľa sektorov, skupín sektorov a povolání v súčasnosti a o 10 rokov, t.j. do roku 2020. Konkrétne išlo o 219 povolání v 20 ekonomických sektoroch. Zameranie prieskumu bolo na aktérov, ktorých postihli štrukturálne zmeny. Patria sem zamestnanci, zamestnávateľa, regióny, sektory, verejný sektor a vzdelávacie inštitúcie. Prenositeľnosť bola v rámci štúdie definovaná ako aplikovateľnosť kompetencií k rozličným úlohám a pracovným miestam, bez ohľadu na to, kedy boli prvýkrát získané. Bolo potrebné vytvoriť profesijné kompetenčné profily akceptovateľné na úrovni EÚ. Čiastkové závery poukazujú na prepojenosť medzi prenositeľnosťou kompetencií a rizikom straty povolania, pričom nižším rizikom nezamestnanosti sú vystavení jedinci s vyššou zásobou kompetencií. Pre zamestnávateľov sú dôležité kompetencie s rozsahom od riešenia problémov až po interpersonálne kompetencie. V štúdiu sú jednotlivé všeobecné kompetencie rozdelené do viacerých skupín a v rámci kompetencií dôležitých pre zamestnateľnosť za USA, Kanadu a UK sú uvádzané nasledovné: komunikácia, tímová práca, riešenie problémov, iniciatíva, plánovanie a organizácia, „self-management“, učenie sa, technológie.¹⁸

Na Slovensku bol vykonaný v máji 2011 tretí z piatich prieskumov trhu zamestnanosti na vzorke významných zamestnávateľov vykonávajúcich svoju činnosť v jednotlivých regiónoch SR mimo BSK. Jedná sa o Národný projekt „Systém zisťovania vzniknutých a zaniknutých pracovných miest a prognózovanie potrieb trhu práce“. Spracovaných bolo 714 dotazníkov od významných zamestnávateľov v regiónoch SR mimo BSK zamestnávajúcich v zamestnaneckom pomere takmer 300 000 ľudí. V oblasti „soft skills“ boli zistené kľúčové informácie, ktoré poukazujú, že zamestnávateľom chýbajú u uchádzačov nielen odborné vedomosti (tvrdé zručnosti) ale aj mäkké zručnosti. Absentujú najmä komunikačné, manažérske zručnosti, schopnosť riešiť problémy a chýbajúce osobnostné predpoklady na danú pozíciu. Jedná sa o medzeru v mäkkých kompetenciách prevažne u súkromných firiem. Z dôvodu nedostatku kvalitných kandidátov o zamestnanie firmy investujú do vzdelávania svojich zamestnancov využívajúc najmä odborné školenia.¹⁹

V rámci rovnakého projektu bol v apríli a máji roka 2012 realizovaný prieskum v oblasti zamestnanosti na vzorke zamestnávateľov v rámci Bratislavského samosprávneho kraja, pričom bolo spracovaných 189 dotazníkov. Až 94% zamestnávateľov uviedlo, že sa stretávajú s nepripravenosťou uchádzačov na trhu práce. V súkromnom sektore boli zistené najväčšie nedostatky v rámci všeobecných hard skills v jazykových zručnostiach. Čo sa týka „soft skills“ najväčšie nedostatky sú pri

¹⁷ ANDREWS, J., HIGSON H. Graduate Employability, 'Soft Skills' Versus 'Hard' Business Knowledge: A European Study. *Higher Education in Europe*, roč. 33, č. 4, 2010, s. 411-422.

¹⁸ BALCAR, J., HOMOLOVÁ, E., KARÁSEK, Z. et al. Transferability of Skills across Economic Sectors. Role and Importance for Employment at European Level. Luxembourg [online]. cit. 2014-03-13. 2011. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7124&langId=en>.

¹⁹ DELOITTE SLOVENSKO. Výsledky 3. prieskumu v oblasti zamestnanosti [online]. cit. 2014-05-25. 2011. Dostupné z: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-SlovakRepublic/Local%20Assets/Documents/np14/sk_Vysledky_z_prieskumu_3_mimo_BSK.pdf.

schopnostiach samostatne riešiť problémy a v komunikácii. V rámci tretieho sektora ide rovnako o nedostatok schopností samostatne riešiť problémy, manažérske zručnosti.²⁰

Medzi najdôležitejšie kompetencie absolventov vysokých škôl ekonomického zamerania patrí podľa prieskumu realizovaného v rámci projektu Uni2010 komunikácia a riešenie problémov. Ďalšími z piatich najdôležitejších kompetencií sú práca s informáciami, podnikavosť a práca v tíme. V rámci medzier v kompetenciách odrážajúcich reálny stav absolventov VŠ 40 % a viac respondentov uvádza medzi najviac chýbajúcimi kľúčovými kompetenciami komunikáciu, riešenie problémov, podnikavosť a zanietanie. Schopnosť učiť sa, tímovú prácu a prácu s informáciami uvádza medzi piatimi najmenej rozvinutými kompetenciami asi štvrtina respondentov. Do prieskumu bolo zapojených sto respondentov z rôznych organizácií a vyše dvesto študentov a vysokoškolských absolventov, pričom cieľom projektu bolo navrhnutie modelu kľúčových kompetencií absolventov VŠ ekonomického zamerania.²¹

4 „Soft skills“ ako dôležité determinanty úspechu v sociálnom podnikaní

V posledných desaťročiach sa v rámci ekonomických, sociálnych a iných spoločenských vied presadzujú myšlienky etablovania sociálnej ekonomiky. Sú reakciou na globálne nedokonalosti trhu, rast nezamestnanosti, chudoby a ďalších problémov sociálne vylúčených skupín.²²

Sociálnu ekonomiu považujeme za vednú disciplínu, ktorá skúma motívy a spôsoby rozhodovania subjektov spoločnosti o využívaní vzácnych zdrojov na výrobu statkov a služieb a o ich rozdeľovaní medzi jednotlivcov a sociálne skupiny pri dodržaní zásad sociálnej solidarity a sociálnej spravodlivosti vo väzbe na rovnosť príležitostí.²³

Sociálnu ekonomiku tvorí skupina súkromných, formálne organizovaných podnikov so samostatným rozhodovaním, slobodným členstvom, ktoré uspokojujú potreby svojich členov prostredníctvom produkcie tovarov, poskytovania služieb, poistenia či financií. Rozhodovanie a prerozdeľovanie zisku či prebytku nesúvisí s vlastníctvom kapitálu a výškou členského príspevku, pričom každý člen má jeden hlas a sú uplatňované demokratické a participatívne rozhodovacie procesy.²⁴

Sociálnu ekonomiku „možno do istej miery považovať za akúsi formu sebaobrany, či prirodzeného sociálneho inštinktu prežitia v časoch zlyhávania regulačných spoločenských mechanizmov trhu a štátu“.²⁵

V priestore so sociálnymi problémami nachádza sociálne podnikanie svoje podstatné miesto ako oblasť podnikateľských aktivít. Korimová vymedzuje sociálny podnik ako „podnikateľský subjekt, ktorý pôsobí v konkurenčnom prostredí trhu tovarov a služieb, prioritne zamestnáva zdravotne alebo sociálne znevýhodnené osoby a jeho hlavným cieľom nie je maximalizácia zisku, ale kultúra dávania

²⁰ DELOITTE SLOVENSKO. Výsledky 5. prieskumu v oblasti zamestnanosti [online]. cit. 2014-03-13. Dostupné z: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-SlovakRepublic/Local%20Assets/Documents/np14/sk_Vysledky_z_prieskumu_5_BSK.pdf.

²¹ CHALUPOVÁ, A. Čo očakávajú zamestnávateľia od absolventov. Hospodárske noviny [online]. cit. 2014-03-13. Dostupné z: <http://hn.hnonline.sk/co-ocakavaju-zamestnavatelja-od-absolventov-208688>.

²² KORIMOVÁ, G. *Sociálna ekonomika a podnikanie*. Banská Bystrica: Belianum, 2014, s. 7.

²³ PONGRÁČZOVÁ, E. *Sociálna ekonomika*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2011, s. 23.

²⁴ European economic and social committee. *The social economy in the European Union*, 2012.

²⁵ MARTINKOVIČOVÁ, M. *Determinanty profesionálnej prípravy manažérov sociálneho podnikania*. In: Zborník vedeckých štúdií „Sociálna ekonomika a vzdelávanie“. Banská Bystrica: Belianum, 2013.

(pridaná sociálna hodnota) a spoločenské začleňovanie svojich zamestnancov. Prípadné zisky v podstatnej miere reinvestuje do rozvoja svojich sociálno-ekonomických cieľov.²⁶

Manažment sociálneho podniku má za úlohu riadiť sa podľa klasických „tvrdých“ faktorov podnikania, avšak vo väzbe na jeho hlavný sociálny cieľ je veľmi dôležité klásť dôraz na dodržiavanie tzv. „mäkkých faktorov“ podnikania tohto druhu. K mäkkým faktorom sociálneho podnikania môžeme zaradiť:²⁷

- málo akceptované zamestnávajúce osôb so sociálnym znevýhodnením,
- nižšia pracovná produktivita zamestnancov sociálneho podniku,
- nutnosť individuálneho prístupu k týmto zamestnancom,
- vytváranie vhodných podmienok pre nich v pracovnom prostredí,
- potreba pracovnej asistencie,
- riziko dodržiavania termínov v obchodných vzťahoch,
- riziko udržiavania kvality výrobkov a poskytovaných služieb,
- hrozba vysokej miery práceneschopnosti zamestnancov,
- zvýšené výdavky na výrobu,
- spoločenská nedôvera voči sociálnym podnikom,
- riziko udržania sa v konkurenčnom prostredí.

Za účelom efektívneho fungovania sociálneho podnikania a vzhľadom na špecifické požiadavky podnikania uvedeného druhu je potrebné vymedziť žiaduci manažérsky potenciál jeho riadiacich pracovníkov a zamestnancov. Ich príprava by mala posilňovať všetky zložky profesionality:

- kognitívne kompetencie,
- funkčné kompetencie,
- sociálne kompetencie.

Kognitívne kompetencie ako systémové myslenie zahŕňujú schopnosť vyhľadávania informácií, tvorby konceptov a koncepcnú pružnosť, čím sa vytvára komplexná odborná znalosť pracovníka. Zamestnanci sociálneho podniku by mali mať aj dostatočnú praktickú skúsenosť, mali by byť sociálne zrelí jedinci s potrebnou úrovňou sociálnej, emocionálnej a morálnej inteligencie.

Podľa Vagnerovej v rámci sociálnej inteligencie rozlišujeme sociálnu zdatnosť ako prosociálnu orientáciu a sociálne-kognitívne schopnosti ako sociálnu percepciu a porozumenie, sociálnu pamäť a praktické sociálne zručnosti.²⁸

Sociálna solidarita vyžaduje určitý stupeň sociálnej inteligencie²⁹, pri vymedzovaní ktorej „je rozlišované, ako jedinec rozumie, interpretuje vlastné správanie, správanie sa iných ľudí a ako sa v závislosti od toho dokáže efektívne správať (sociálne inteligentné správanie)“.³⁰ Je to schopnosť vytvárať medziľudské vzťahy a fungovanie v nich, empatie, spracovávanie podnetov sociálneho prostredia, ochota pomôcť, prispôsobivosť, spôsobilosť účelne riešiť sociálne problémy. Procesom nadobúdania sociálnej inteligencie je socializácia, „stávanie sa“ človekom. Realizuje sa pomocou

²⁶ KORIMOVÁ, G. *Predpoklady rozvoja sociálnej ekonomiky*. Banská Bystrica: UMB, EF v Banskej Bystrici v spolupráci s OZ Ekonomia, 2007, s. 110.

²⁷ KORIMOVÁ, G. a kol. *Sociálne podnikanie a sociálny podnik*. Banská Bystrica: Vydavateľstvo Kopernikus, 2008, s. 78-79.

²⁸ VAGNEROVA, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Karolinum, 2010.

²⁹ Sociálna inteligencia má veľmi blízky vzťah k emocionálnej inteligencii (EQ), ktorá je súčasťou sociálnej inteligencie.

³⁰ Slovník sociálnej ekonomie. In: *Nové podnikateľské modely pre rozvoj sociálnej ekonomiky* [CD-ROM]. Banská Bystrica: APRR BBSK, n. o., 2006.

sociálneho učenia, v ktorom si jednotlivец osvojuje kultúru vlastnej spoločnosti a formuje sa ako sociálna bytosť i ako individuálna osobnosť.³¹

Emocionálna inteligencia je schopnosť ovládať a poznať vlastné emócie a emócie iných, ako je schopný človek presadiť sa so svojimi zručnosťami a schopnosťami v sociálnom prostredí. Štruktúra emocionálnej inteligencie zahŕňa kompetencie týkajúce sa vlastnej osoby (sebaovládanie, sebauvedomenie, motivácia) a medziľudských vzťahov (obratnosť v spoločenskom styku, empatia).

Morálna inteligencia je schopnosť morálne sa správať, morálne uvažovať. Morálne správanie vyžaduje spravodlivosť, čestnosť, slušnosť, plnenie sľubov, zmysel pre povinnosť, férovosť, dodržiavanie princípov a definovaných pravidiel.

Ekonomická univerzita v Bratislave si uvedomuje narastajúce požiadavky na manažérov sociálneho podnikania, preto podporuje vzdelávanie vysokoškolských študentov v tejto oblasti, a to aj so zámerom formovania ich postojov k sociálnej inklúzii znevýhodnených občanov.

Predmet Sociálna ekonomika sa vyučuje na druhom stupni vysokoškolského štúdiav študijnom programe Sociálna rozvoj a sociálna politika. Obsahovo nadväzuje na poznatky získané z oblasti sociálnej politiky, trhu práce a politiky zamestnanosti, sociálneho zabezpečenia a verejných financií.

Cieľom predmetu je najmä vysvetľovanie teoretických východísk, cieľov a úloh sociálnej ekonómie, sociálnej ekonomiky, sociálneho podnikania vo väzbe na význam občianskeho sektora a so zameraním na ich postavenie v systéme sociálnej politiky. Kladieme na dôraz na sociálne podnikanie ako formu riešenia sociálnej exklúzie. Rozpracovávame trendy sociálneho podnikania v Európskej únii systémom vzájomného komparovania. Kladieme prízvuk na manažment v sociálnom podnikaní a tiež dôležitosť marketingu v tejto problematike.

Vo vyučovacom procese sa snažíme o aktívne zapojenia študentov využívaním tímovej spolupráce, podporujeme aktívne a kritické myslenie a podnecujeme diskusiu. Rozvinuli sme spoluprácu s organizáciami tretieho sektora, ktoré sú už tradične prizvané na stretnutie so študentmi. Organizujeme návštevu chránenej dielne, aby sme znázornili študentom reálne fungovanie osôb so zdravotným postihnutím na trhu práce. Uvedený predmet vyučujeme od akademického roka 2011/2012 pre denné a diaľkové štúdium formou cvičení a konzultácií.

5 Záver

Na základe komparatívnej analýzy viacerých empirických štúdií poukazujeme na význam „soft skills“ pri dosahovaní úspechu v kariére, ktoré majú vyššiu váhu ako tzv. „hard skills“. V oblasti zamestnateľnosti vyzdvihujeme význam mäkkých kompetencií, ktoré sa svojim charakterom zaraďujú do skupiny prierezových kompetencií s vysokým stupňom prenositeľnosti. Podobnosti medzi zahraničnými výskumami z hľadiska dôležitých „soft skills“ pre zamestnateľnosť, ktoré sú vyžadované zamestnávateľmi, definujeme predovšetkým ako schopnosť riešiť problémy, ochotu učiť sa a iniciatívnosť, interpersonálnu komunikáciu, schopnosť manažovať seba samého, organizáciu a plánovanie. Z prieskumov uskutočnených na Slovensku vyplýva, že dve kľúčové mäkké kompetencie pre zamestnateľnosť absolventov škôl sú definované ako schopnosť riešiť problémy a komunikácia. Ďalej ide o prácu v tíme, prácu s informáciami a podnikavosť. Najviac absentujúcimi „soft skills“ pri absolventoch škôl sú komunikačné zručnosti, schopnosť riešiť problémy, manažérske kompetencie, podnikavosť, zánietenie a osobnostné predpoklady.

Začiatkom roka 2014 sa v Štrasburgu stretlo viac ako 2000 sociálnych podnikateľov a prijalo „Štrasburské vyhlásenie“, v ktorom žiadajú posilnenie postavenia sociálnych podnikov v záujme

³¹ DRAGANOVÁ, H. a kol. *Sociálna starostlivosť*. Martin: Vydavateľstvo Osveta, 2006, s. 23-24.

inovácie, inkluzívneho rastu a pracovných miest. Je to výzva na prijatie opatrení v záujme využitia potenciálu sociálneho podnikania pre inteligentný a udržateľný rast podporujúci začlenenie s dôrazom aj na podporu odbornej prípravy a vzdelávania. Sociálne podniky sú hnacími silami zmien, podporujú zmiernenie dôsledkov svetovej hospodárskej a finančnej krízy v kontexte problémov, ktorými sú starnutie populácie, rozpad rodín, vysoká nezamestnanosť a narastajúce sociálne nerovnosti.

Na univerzitách a inštitúciách vyššieho vzdelania na Slovensku je potrebné rozvíjanie „soft skills“ pre zvyšovanie zamestnateľnosti a zabezpečenie pripravenosti absolventov škôl na trh práce. V oblasti sociálnej ekonomiky je žiaduce klásť dôraz na vzdelávanie nielen odbornej ale i širokej verejnosti o sociálnom podnikaní v rámci formálneho a ďalšieho vzdelávacieho systému.

Literatúra

- ALEXY, J. *Manažment znalostí a organizačné správanie*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2011.
- ANDREWS, J., HIGSON H. Graduate Employability, 'Soft Skills' Versus 'Hard' Business Knowledge: A European Study. *Higher Education in Europe*, roč. 33, č. 4, 2010, s. 411-422.
- BALCAR, J., HOMOLOVÁ, E., KARÁSEK, Z. et al. Transferability of Skills across Economic Sectors. Role and Importance for Employment at European Level. Luxembourg [online]. cit. 2014-04-23. 2011. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7124&langId=en>.
- Deloitte Slovensko. Výsledky 3. a 5. prieskumu v oblasti zamestnanosti [online]. cit. 2014-05-25. 2011. Dostupné z: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-SlovakRepublic/Local%20Assets/Documents/np14/sk_Vysledky_z_prieskumu_3_mimo_BSK.pdf.
- DELOITTE SLOVENSKO. Výsledky 3. a 5. prieskumu v oblasti zamestnanosti [online]. cit. 2014-05-25. 2011. Dostupné z: [SlovakRepublic/Local%20Assets/Documents/np14/sk_Vysledky_z_prieskumu_5_BSK.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-SlovakRepublic/Local%20Assets/Documents/np14/sk_Vysledky_z_prieskumu_5_BSK.pdf).
- DRAGANOVÁ, H. a kol. *Sociálna starostlivosť*. Martin: Vydavateľstvo Osveta, 2006.
- European economic and social committee. *The social economy in the European Union*, 2012.
- CHALUPOVÁ, A. Čo očakávajú zamestnávateľia od absolventov. *Hospodárske noviny* [online]. cit. 2014-03-13. Dostupné z: <http://hn.hnonline.sk/co-ocakavaju-zamestnavatelja-od-absolventov-208688>.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. 2010.
- KOLLÁRIKOVÁ, T. *Nezamestnanosť mladých ľudí a možnosti jej riešenia v kontexte sociálneho rozvoja*. In: Aktuálne otázky sociálneho rozvoja a prístupy k ich riešeniu. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2013.
- KORIMOVÁ, G. *Sociálna ekonomika a podnikanie*. Banská Bystrica: Belianum, 2014.
- KORIMOVÁ, G. a kol. *Sociálne podnikanie a sociálny podnik*. Banská Bystrica: Vydavateľstvo Kopernikus, 2008.
- KORIMOVÁ, G. *Predpoklady rozvoja sociálnej ekonomiky*. Banská Bystrica: UMB, EF v Banskej Bystrici v spolupráci s OZ Ekonómia, 2007.

MARTINKOVIČOVÁ, M. *Determinanty profesionálnej prípravy manažérov sociálneho podnikania*. In: Zborník vedeckých štúdií „Sociálna ekonomika a vzdelávanie“. Banská Bystrica: Belianum, 2013.

PONGRÁCZOVÁ, E. *Sociálna ekonomika*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2011.

RAO, M. S. *Soft skills. Enhancing Employability. Connecting Campus with Corporate*. New Delhi: I. K. International Publishing House Pvt. Ltd., 2010.

RIEVAJOVÁ, E. et al. *Trh práce a politika zamestnanosti*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2012.

Slovník sociálnej ekonómie. In: *Nové podnikateľské modely pre rozvoj sociálnej ekonomiky* [CD-ROM]. Banská Bystrica: APRR BBSK, n. o., 2006.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004.

URBAN, J. *Výkladový slovník řízení zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2004.

VAGNEROVÁ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Karolinum, 2010.

YORKE, M., KNIGHT, P. T. *Employability: judging and communicating achievements*. York: Learning and Teaching Support Network, 2004.

Kontakt:

Ing. Eva Pongrácz, Ph.D.
Katedra sociálneho rozvoja a práce, NHF EUBA
Dolnozemska cesta 1/A
852 35 Bratislava
Slovenská republika
E-mail: eva.pongraczova@euba.sk
www.euba.sk

Ing. Tímea Kolláriková
Katedra sociálneho rozvoja a práce, NHF EUBA
Dolnozemska cesta 1/A
852 35 Bratislava
Slovenská republika
E-mail: timea.kollarikova@euba.sk
www.euba.sk

Krátka informácia o autorkách:

Eva Pongráczová vyučuje na Katedre sociálneho rozvoja a práce Národohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave. Venuje sa problematike tretieho sektora a sociálnej ekonomiky vo väzbe na trh práce s akcentom na podporu sociálneho začleňovania. Je garantom predmetu Sociálna ekonomika v študijnom programe Sociálny rozvoj a sociálna politika, ktorý sa vyučuje na 2. stupni vysokoškolského štúdia. Je vedúcim riešiteľom projektu VEGA č. 1/0112/13 s názvom „Etablovanie a perspektívy rozvoja konceptu sociálnej ekonomiky v kontexte prebiehajúcich sociálno-ekonomických zmien na Slovensku“, ktorý je finančne podporovaný MPSvaR SR.

Tímea Kolláriková je internou doktorandkou na Katedre sociálneho rozvoja a práce Národohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave. V rámci svojho štúdia sa venuje problematike trhu práce, nezamestnanosti a zamestnateľnosti absolventov škôl s dôrazom na „soft skills“, čomu zodpovedá aj publikačná a pedagogická činnosť. Je zodpovednou riešiteľkou projektu mladých vedeckých pracovníkov a doktorandov s názvom „Vzdelávanie mladých ľudí a absolventov VŠ v kontexte zamestnateľnosti a zamestnanosti“.

ZNALOSŤ, AKO KONKURENČNÝ FAKTOR

KNOWLEDGE AS A COMPETITIVE FACTOR

Silvia TÓBIÁS KOSÁR

Univerzita J. Selyeho

Anotácia: *V 21. storočí sa musia podniky stále prispôbovať novým technickým a komunikačným výzvam v hospodárstve. V stále sa rozvíjajúcom podnikateľskom prostredí sa v podnikoch dostávajú do popredia nemateriálne zdroje, ako znalosť a skúsenosti. Hlavným cieľom príspevku je oboznámiť čitateľa so znalostným manažmentom a znalosťami, ako s faktorom úspešnosti podnikania. Práca sa zaoberá s teoretickými modelmi a poznatkami znalostného manažmentu a transferu znalostí. V príspevku je zobrazený prieskum znázorňujúci výsledky dotazníkovej analýzy realizovanej v kruhu malých a stredných podnikov. Kľúčovými otázkami výskumu boli zistenia činiteľov efektívneho znalostného manažmentu a faktorov úspešného transferu znalostí. Vo výsledkoch prieskumu sme zhrnuli najdôležitejšie špecifiká úspešného znalostného manažmentu, ktoré považujeme za najdôležitejšie potreby konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov.*

Abstract: *In the 21st century enterprises in the economy must constantly adapt to new technical and communicational challenges. In the ever evolving business environment gets focus on gaining intangible resources such as knowledge and experience. The main aim of this article is to present the knowledge management and knowledge as a factor of business success. Thesis deals with theoretical models of knowledge management and knowledge transfer. The paper shows the results of the survey analysis carried out in a circle of small and medium-sized enterprises. Key issues of research were findings of effective knowledge management factors and factors of successful knowledge transfer. Compiled in the results of the survey are the most important specifications of successful knowledge management, which we consider the most significant need of competitiveness in small and medium-sized enterprises.*

Kľúčové slová: *znalosti, znalostný manažment, transfer znalostí, konkurencieschopnosť, malé a stredné podniky*

Keywords: *knowledge, knowledge management, transfer of knowledge, competitiveness, small and medium-sized enterprises*

1 Úvod

V rámci globalizačných a lokalizačných procesov sa znalosti podnikov a zamestnancov stávajú kľúčovými faktormi konkurencieschopnosti podnikateľských subjektov. Podstata znalostí a vedomostí, ako nemateriálnych zdrojov sa dostala do popredia po informačnej a technologickej revolúcii. Pre znalostne založené hospodárstvo sú prvoradými činitele znalostí, ako informácie, údaje, znalosť, vedomosti, kompetencie a zručnosti. Efektivitu hospodárskych subjektov a účinkujúcich ovplyvňuje ich prístup k stále sa meniacim spoločenským a ekonomickým podmienkam (Moerel, 2008). K úspešnému manažovaniu znalostí je v podniku potrebné vypracovať správnu stratégiu znalostného manažmentu a zdieľania znalostí.

Na prelome 21. storočia sa v hospodárstve objavili nové paradigmy, ktoré považujú znalosti a poznatky za prvoradé charakteristiky konkurencieschopného obchodu. Za hlavné elementy hospodárskeho vývoja možno považovať rast znalostne založených sektorov hospodárstva. Výkon účastníkov hospodárstva ovplyvňuje ich schopnosť prispôbiť sa k novým spoločenským a hospodárskym trendom a výzvam (Moerel, 2008; Bakacsi, 2000). V dobe globalizácie nemožno v záujme udržania konkurencieschopnosti a obchodnej hodnoty podceňiť v znalostnom manažmente ani kultúrne uvedomenosti a ani obchodnú etiku (Bencsik – Machová, 2012).

1.1 Znalosti v podniku

Znalosť je potrebné považovať za základný zdroj výroby a efektivity. Definovanie pojmu znalosť je komplexná úloha, pretože rôzne vedné odbory pristupujú k jej opisu vo viacerých aproximáciách. Môže predstavovať informáciu, uvedomenosť, pochopenie, poznanie, skúsenosti, vedomosti, ako aj ponímanie alebo obratnosť v teóriách a v praxi (Sveiby, 2001). Na základe Polányiho (1967) je definícia znalosti možná z dvoch hľadísk. Jednak v sociálnom kontexte a na druhej strane na úrovni jednotlivca. Nemožno teda znalosti považovať jednoznačne za majetok jednej organizácie alebo jedného spoločenstva, pretože sú verejné a vytvorené jednotlivcami. Teda vo veľkej miere obsahujú city, emócie a svojskosti človeka (Polányi, 1967).

Vedomosti podniku, potrebné k jeho fungovaniu sa nachádzajú v jednotlivých zložkách/strediskách podnikov. K efektívnemu využitiu znalostí a skúsenosti je potrebné považovať znalosti za lokálne, pre všetkých členov organizácie/podniku prístupné statky, ktoré obsahujú dynamické vlastnosti rozvoja (Dóry, 2005). Podmienkou úspešného šírenia znalostí v podniku je efektívna spolupráca, vytvorenie spoločných noriem, pochopenie rôznych kultúrnych postojov, ako aj obojstranná dôvera a uznanie účastníkov hospodárstva (Lengyel, 2010).

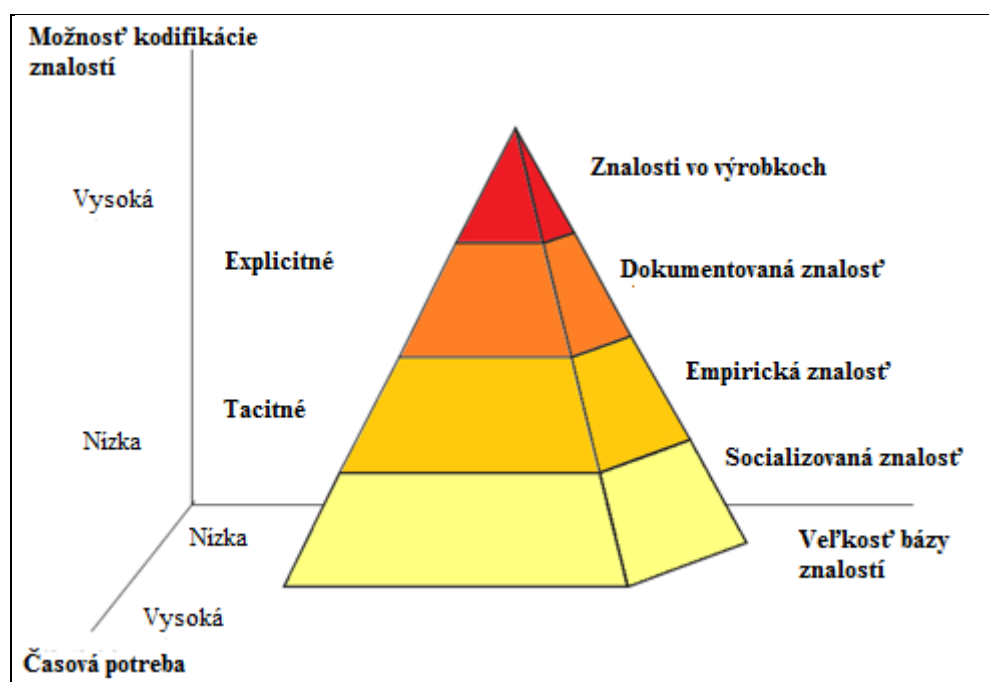
Úspešnosť podniku na základe klasického modelu úspešnosti ovplyvňujú tri základné špecifiká, a to: vysoká kvalita, pre spotrebiteľov prístupná cena, ako aj dostupnosť produktu alebo služby pre dopyt. Pri posudzovaní konkurencieschopnosti a počas vytvárania správnej stratégie vychádza manažment podniku z viacerých činiteľov. Kým v prvej skupine poznatkov sú zhromaždené schopnosti a zdroje podniku, v tej druhej sa nachádzajú hodnoty, filozofia a názory vedenia podniku. Vzťah konkurencieschopnosti podniku a znalostí zobrazuje aj Handyho model obchodu (Csath, 2010). Na základe tejto aproximácie sa rozvoj obchodu dá znázorniť na osi, ktorá má formu S. Prechádza piatimi vývojovými fázami: výrobok ako hodnota, projekt ako hodnota, podnik ako hodnota, odberateľ ako hodnota a znalosť ako hodnota. Ak podnik postupuje na správnej dráhe vývoja, po zdĺhavom začiatku nasleduje rýchly nárast (*výrobok ako hodnota- projekt ako hodnota – podnik ako hodnota – odberateľ ako hodnota*). Rozsah a dĺžka úspešného úseku sa vopred nedá odhadnúť, ale je zrejmé, že po dosiahnutí určitého bodu sa rozvoj spomalí a začne sa úsek poklesu. V tomto bode je potrebné správne rozoznať hodnoty podniku a pristúpiť k realizácii osi S Handyho modelu (*vychádza z bodu A v úseku odberateľ ako hodnota*). Vďaka efektívnej stratégii má podnik možnosť dosiahnuť vyššiu úspešnosť (*znalosť ako hodnota*). Po dosiahnutí úseku znalosť ako hodnota sa úspešnosť zakladá na ťažko sa vyčíslujúcich činiteľoch, ako inovácia, intelektuálny kapitál, úloha učenia

a rozvoja, ako aj znalosti a vedomosti podniku a jednotlivcov. Takáto zmena má v sebe veľa rizík a výziev, lebo súčasne treba dbať na dosiahnutie krátkodobej výnosnosti a na spracovanie dlhodobej konkurencieschopnej stratégie (Handy, 2004).

Znalosti podniku je možné začleniť do dvoch skupín. Podľa tohto členenia rozoznávame znalosti explicitné a tacitné, čiže tiché. Kodifikované (explicitné) znalosti sa dajú uložiť, upraviť, ľahko sa odovzdávajú, zhromažďujú a vyjadrujú. Ich opakom sú tiché (tacitné) znalosti, ktoré obsahujú také komponenty, ktoré sú neviditeľné, ťažko hmatateľné a odovzdáva teľné. Zakladajú sa na skúsenostiach. Uloženie tichých vedomostí predstavuje pre podnik najväčšie výzvy, pretože ich transformácia na organizačné znalosti vyžaduje vypracovanie a realizáciu komplexnej znalostnej stratégie. Zobrazené typy znalostí nemožno od seba oddeliť, pretože sa navzájom dopĺňajú (Tua Haldin – Herrgard, 2013, online). Kým tacitné znalosti podniku sú odhaliteľné v schopnostiach, skúsenostiach a zručnostiach zamestnancov, explicitné znalosti sú vyjadrené v rôznych predpisoch, opisoch, príručkách, databázach a pod.. Manažovanie kodifikovaných vedomostí je pre pracovníkov znalostného manažmentu jednoduchšia úloha, ako získanie a adaptácia tacitných znalostí. Predstavitelia znalostného manažmentu a aj ostatných manažérskych disciplín vidia dlhodobú úspešnosť podnikov v spoznaní hodnoty tichých znalostí (Jimes – Lucardy, 2003).

Na základe možností kodifikácie znalostí Boutellier a jeho spolupracovníci vytvorili model znalostnej pyramídy konkurencieschopnej spoločnosti. Východiskovým bodom priblíženia je, že väčšiu časť znalostnej bázy podniku tvoria nekodifikované znalosti, ktoré čiastočne vlastní členovia organizácie a prispievajú aj k ich vytvoreniu.

Graf 1: Znalostná pyramída konkurencieschopného podniku



Zdroj: Lengyel B., 2005, s. 295

Socializovaná znalosť je súhrn hodnôt, noriem, predpisov, t.j. charakteristík podnikovej kultúry. Empirická znalosť je skupenstvo procesov podniku, schopností odborníkov, zručností a rutín zamestnancov. Socializované a empirické znalosti majú charakter tichých znalostí. Dokumentované a vo výrobkoch zachytené znalosti sú kodifikované. Dokumentované poznatky sú prístupné pre členov organizácie prostredníctvom rôznych dátových zdrojov. Vo výrobkoch zachytené znalosti (technológie, a pod..) sú predmetom odbytu podniku (Lengyel B., 2005).

Znalosti podniku sú v stále sa meniacom hospodárskom prostredí najväčšie konkurenčné faktory, pretože efektivita transformácie vedomostí jednotlivcov na organizačné vytvára konkurencieschopnú hodnotu spoločnosti. Pre úspešné podniky je potrebné zachytiť explicitné aj

tacitné znalosti zamestnancov, aby v prípade odchodu pracovníka zo zamestnania sa nestratili vedomosti a skúsenosti jednotlivca. Kľúčovou otázkou zostáva proces transferu znalostí v organizáciách, ktorý je vytváraný a realizovaný znalostným manažmentom.

1.2 Znalostný manažment a podstata transferu znalostí

Paralelne s zhodnotením znalostí ako zdrojov podniku sa dostal do popredia aj znalostný manažment. V súčasnosti znalostný manažment je pre malé a stredné podniky málo známym pojmom. Jeho zavedenie má v začiatku často za výsledok zo strany zamestnancov kladenie odporu a odmietnutia, lebo vytvorenie systému znalostného manažmentu a transferu znalostí predpokladá mnohé zmeny v podniku. Vybudovanie takéhoto systému a zavedenie používania prostriedkov znalostného manažmentu dosvedčuje aj komplexnosť pracovných postupov, nízka odborná kvalifikácia zamestnancov, nedostatočné poznatky a skúsenosti pracovníkov, veľkosť podnikov a ich pozícia na trhu, ako aj rozrastajúce sa skupenstvo informácií (Součková, 2009). Znalostný manažment prispieva ku konkurencieschopnosti podniku, pretože podporuje znižovanie nákladov, zvyšovanie rýchlosti rozvoja a pripevňuje stratégiu podniku k potrebám a požiadavkám trhu a spotrebiteľov (O'Dell – Grayson, 1998). Kolobeh procesu znalostného manažmentu sa skladá z viacerých činností, ako: určenie základných cieľov znalostného manažmentu, definícia znalostí v podniku, získanie znalostí, rozvoj znalostí, delba znalostí, udržanie znalostí, použitie znalostí a hodnotenie znalostí (Probst – Raum – Romhardt, 1998).

V súčasnosti je podmienkou konkurencieschopného podniku zabezpečenie voľného toku poznatkov a znalostí. K správne manažovaniu delby znalostí je potrebné definovať v podniku jej základné charakteristiky, ako túžba vlastnenia znalostí, otázka dôvery, postup začlenenia, normy správania a stimulácie transferu znalostí (Tomka, 2009). Z povahy organizácií vyplýva, že v každom výrobnom a nevýrobnom procese používajú a vytvárajú určité typy znalostí. V procese vytvárania vedomostí vstupujú na interakciu so svojim prostredím, použitím rôznych činností zhromažďujú informácie, ktorých adaptáciou vznikajú nové znalosti v podniku. Ak organizácie nie je schopná manažovať a organizovať svoje znalosti, tak nie je schopná ani vytvárať nové znalosti (Davenport – Prusak, 2001).

Špeciálne znalosti, potrebné ku konkurencieschopnosti podniku sa vytvárajú pomocou znalostných procesov organizácie. Činitele interného prostredia delby znalostí sú organizačná kultúra, dôvera, komunikácia, technológia, organizačná štruktúra a štýl riadenia. Proces vytvárania a toku znalostí znázorňuje mnoho modelov znalostného manažmentu. Základný model bol vytvorený autormi Nonaka a Takeuchi (2001) a je známy ako SECI model. Zakladá sa na podnikom vlastnených znalostiach a vedomostiach. Model skúma vytváranie, prenášanie a znovu vytváranie znalostí v podniku (Bencsik, 2009). K efektívnemu fungovaniu modelu musia byť splnené predpoklady, ako existencia dynamického prenosu dát a informácií, jestvovanie explicitných a implicitných znalostí, tri rôzne úrovne sociálnej agregácie a štyri procesy znalostného manažmentu: socializácia, externalizácia, kombinácia a internalizácia. Cieľom je vytvorenie znalostnej konverzie, vďaka ktorej sa vzájomne prepoja tiché a kodifikované znalosti v podniku (Nonaka, 1994; Hvizdová, 2011).

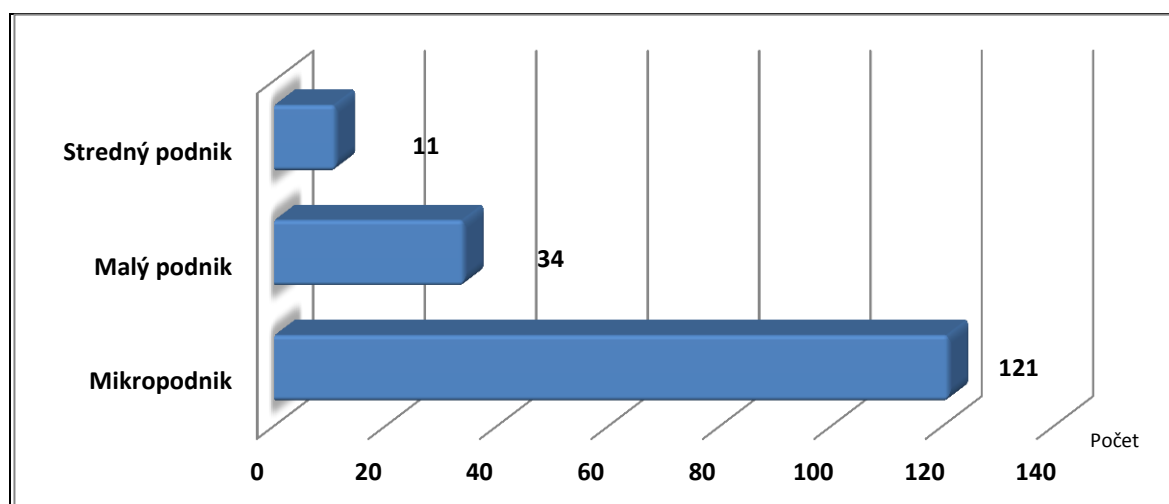
2 Výskum znalostného manažmentu v malých a stredných podnikoch

Za hnaciu silu rozvoja ekonomiky a hospodárstva považujeme úspešne fungujúce malé a stredné podniky, ktoré tvoria najpodstatnejšiu časť podnikateľskej sféry. Základným cieľom dotazníkového prieskumu bolo analyzovať činitele úspešného fungovania znalostného manažmentu. Výskum bol realizovaný v oblasti slovensko-maďarského pohraničia v kruhu malých a stredných podnikov. Dotazník vyplnili vedúci manažéri a majitelia podnikov, ktorý považovali manažovanie znalostí za súčasť svojej konkurencieschopnosti. Respondenti boli náhodne vybraný z firemných

databáz a registrov skúmanej oblasti. Do výskumu boli zapojené len tie mestá a obce, v ktorých majú podniky sídlo, pričom počet registrovaných občanov s trvalým pobytom presahuje hodnotu 8500 občanov.

Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo spolu 166 malých a stredných podnikov. Pri klasifikácii skúmaných spoločností sme vychádzali z nariadenia Európskej Komisie číslo 2003/361/EC, podľa ktorého je možné podniky triediť aj na základe počtu zamestnancov s trvalým pracovným pomerom. Nariadenie člení podniky na základe počtu zamestnancov na mikropodniky (počet zamestnaných 0-9), malé podniky (počet zamestnaných 10-49), stredné podniky (počet zamestnaných 50-249) a veľké podniky (počet zamestnaných nad 249). Percentuálny podiel jednotlivých typov skúmaných stredných a malých podnikov zobrazuje Graf 2.

Graf 2: Rozdelenie respondentov podľa počtu ich zamestnancov s trvalým pracovným pomerom



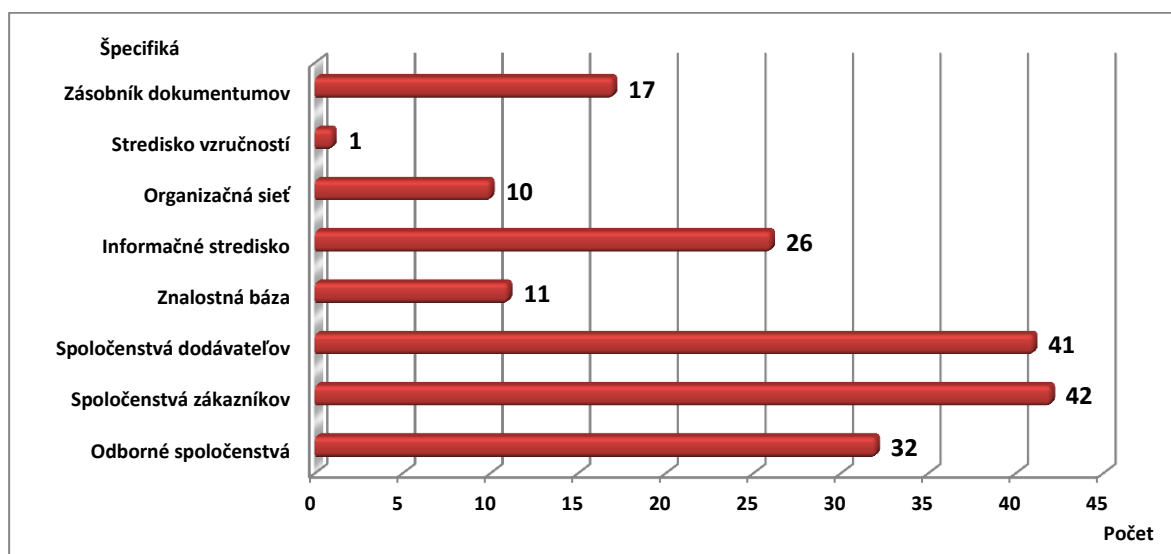
Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov dotazníkového prieskumu

Respondenti vykonávajú podnikateľskú činnosť už dlhšiu dobu: od 1 až 5 rokov 12, 04% respondentov, 6-10 rokov 37,35 % opýtaných a 50, 61 % podnikov existuje na trhu už viac ako 10 rokov. Vzorka opýtaných podnikov disponuje z potrebnými skúsenosťami, aby mohli s nadhľadom posúdiť úspešné fungovania a podstatu znalostného manažmentu v svojej praxi.

K tomu, aby sme mohli skúmať charakteristiky a podstatné špecifiká efektívneho transferu znalostí, sme museli analyzovať vnímanie podstaty znalostí v kruhu opýtaných. Respondenti jednoznačne potvrdili (71, 08 % opýtaných), že znalosti považujú za strategicky dôležité prostriedky podnikania. Považovali sme za dôležité vyčíslieť percentuálnu výšku všetkých výdavkov investovaných do rozvoja znalostí zamestnancov a podniku. Mikropodniky nedisponujú s evidenciou komplexných investícií do znalostného manažmentu. Malé podniky investujú do rozvoja z celkových ročných výdavkov len približne 2 %. Stredné podniky, aj vďaka ich väčším príjmom, nie len považujú modernizáciu a rozmach vedomostí za dôležitú, ale každoročne investujú do nich 5 -10 % svojich čistých príjmov.

Podniky majú rozpracované dlhodobé ciele, ale realizujú len krátkodobé stratégie. Analyzovali sme aj prítomnosť špecifik znalostného manažmentu v podnikoch. Opýtaní mohli naraz označiť aj viaceré možnosti v dotazníku uvedených možnosti.

Graf 3: Prítomnosť špecifik znalostného manažmentu v malých a stredných podnikoch



Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov dotazníkového prieskumu

Z výsledkov prieskumu vyplýva, že zo špecifických prostriedkov znalostného manažmentu sa v kruhu opýtaných podnikov používajú najmä rôzne spoločenstvá podporujúce efektívnu výrobu a odbyt (spoločenstvá dodávateľov a zákazníkov), ako aj informačné strediská a odborné spoločenstvá, potrebné k zabezpečeniu tokov informácií a skúseností.

Každý respondent už podnikol určité kroky k vypracovaniu efektívnej znalostnej stratégie, ktorá podporuje konkurenčnú výhodu podniku. Najčastejšie tieto kroky boli realizované neformálne, teda nie ako súčasť samostatnej znalostnej politiky. Mikropodniky považujú za najdôležitejšie kroky vypracovanie hodnotenia výkonu a motiváciu delby znalostí. Malé podniky považujú za svoje silné stránky vybudovanie systému hodnotenie výkonu a získanie skúseností z podnikovej praxe. Stredné podniky odzrkadľujú tie isté postoje ako malé podniky.

Ku konkurencieschopnosti patria aj metódy získania potrebných vedomostí. V kruhu opýtaných sa potrebné znalosti najčastejšie získavajú nákupom, alebo zamestnaním potrebných odborníkov. Pretože značná časť respondentov nedisponuje s potrebnými finančnými prostriedkami, podniky často vstupujú do rôznych spoločenstiev s cieľom získania poznatkov a skúseností. V skúmanej oblasti sú vzájomné vzťahy medzi podnikmi minimálne, pretože si navzájom nedôverujú.

3 Záver

Z analýzy výsledkov výskumu vyplýva, že respondenti považujú znalosti za dôležitý zdroj konkurencieschopnosti. Vo viacerých prípadoch disponujú podniky s cieľmi rozvoja transferu znalostí a ostatných prostriedkov znalostného manažmentu, ale nedostatočné finančné prostriedky im v tom často zabraňujú.

S cieľom vytvorenia charakteristík znalostného manažmentu malých a stredných podnikov sme realizovali aj viacrozmerné štatistické výpočty. Multivariačnými štatistickými metódami sme analyzovali index úspešného transferu znalostí a vzťah medzi veľkosťou podniku a používanou metódou znalostného manažmentu. Úspešnosť efektívneho transferu znalostí sme skúmali analýzou hlavných komponentov, výsledkom ktorej sme získali index poukazujúci činitele úspešnosti transferu znalostí. V najväčšej miere prispievajú k efektívnej delbe znalostí organizačné a technické infraštruktúry, získavanie znalostí podporujúce vedenie a existencia štruktúry vedomostí. Špecifiká vzťahu medzi používanými metódami znalostného manažmentu a veľkosťou podniku sme skúmali Pearsonovým Chi- kvadrátom, t.j. testom nezávislosti. Medzi analyzovanými premennými sme zistili

existujúci vzťah, teda veľkosť podnikov vplýva na použité znalostné prostriedky, a tým aj na získanie konkurencieschopnosť podporujúcich poznatkov.

Literatúra

BAKACSI, Gy., BOKOR, A. CSÁSZÁR, Cs., GELEI, A., KOVÁTS, K. T. S. *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, 2000. 357 s. ISBN 63-224-543-1.

BENCSEK, A., MACHOVÁ, R. *Knowledge management and ethics from the business point of view*. In: Sborník příspěvků - Mezinárodní statisticko-ekonomické dny v Praze 13.-15. září 2012. Praha: Melandrium, 2012, s. 1-12. ISBN 978-80-86175-79-9.

BENCSEK, A. *A tudásmenedzsment emberi oldala*. Miskolc: Z-Press Kiadó Kft., 2009. 270 s. ISBN 978-963-9493-47-6.

CSATH, M. *Versenyképesség-menedzsment*. Budapest: Nemzeti Könyvkiadó, 2010. 336 s. ISBN 978-963-1968-45-3.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. *Tudásmenedzsment*. Budapest: Kossuth Kiadó, 2001. 200 s. ISBN 963-09-4208-9.

DÓRY, T. *Regionális innováció-politika: Kihívások az Európai Unióban és Magyarországon*. Budapest-Pécs: Dialóg Campus Kiadó, 2005. 261 s. ISBN 963-9542-60-1.

HALDIN-HERRGARD, T. Diving under the surface of Tacit Knowledge [online]. Finland: Department of Management and Organization, Swedish School of Economics and Business Administration. cit. 2013-04-20. Dostupné z: <http://identities.org.ru/readings/romanov3.pdf>.

HANDY, CH. *The Age of Paradox*. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 303 s. ISBN 978-0875844251.

HVIZDOVÁ, E. História konverzie znalostí. In: Knowledge Management News, 2011 [online] cit. 2014-07-28. Dostupné z: <http://www.manazmentznalosti.eu/historia-konverzie-znalosti/>.

JIMES, C., LUCARDIE, L. Reconsidering the tacit-explicit distinction – A move toward functional (tacit) knowledge management. *Electronic Journal of Knowledge Management*, roč. 1, č. 1, 2003, s. 23-32.

LENGYEL, B. *Triple Helix kapcsolatok a tudásmenedzsment szemszögéből*. In: Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. Szeged: JATE Press, 2005. ISSN 1786-1594, s. 293-311.

LENGYEL, I. *Regionális gazdaságfejlesztés: Versenyképesség, klaszterek és alulról szerveződő stratégiák*. Budapest: Akadémia Kiadó, 2010. 388 s. ISBN 978-963-05-8837-9.

MAKÓ, Cs., MOEREL, H., ILLÉSY, M., CSIZMADIA, P. *Az új utak lehetőségei a tanuló gazdaságba: A rugalmasság és biztonság átalakuló jelentései*. Debrecen: COMPETITIO, Center-Print Kft, 2008. 213 s. ISBN 963-472-796-4.

NONAKA, I., TAKEUTCHI, H. *A theory of Firms Knowledge Creation*. Oxford: Oxford Publishing, 2001. s. 214-228.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational knowledge Creation. *Organization Science*, roč. 5, č. 1, 1994, s. 11-37. ISSN 1047-7039.

O'DELL, C., GRAYSON, C. J. If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, roč. 40, č. 3., 1998, s. 154-174. ISSN 0008-1256.

POLANYI, M. *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul, 1967. 128 s.

PROBST, GILBERT, J.B., RAUB, S., ROMHARDT, K. *Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allg., Zeitung für Deutschland, 1999. 474 s. ISBN 978-340-9393-17-1.

SOUČKOVÁ, I. Znalostný manažment. Jeho pozícia v spoločnosti. [online]. cit. 2013-04-27. Dostupné z: http://vsm.raduz.org/data/MG201/RaduzMorsztyn_seminarka_MG201s_KM.pdf.

SVEIBY, K. E. *Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás*. Budapest: KJK Kerszöv, 2001. 292 s. ISBN 963-224-599-7.

TOMKA, J. *A megosztott tudás hatalom*. Budapest: Harmat Kiadó Alapítvány, 2009.

Kontakt:

PhDr. Silvia Tóbiás Kosár
Univerzita J. Selyeho
Ekonomická fakulta
Katedra manažmentu
Bratislavská cesta 3322
945 01 Komárno
Slovenská republika
E-mail: kosars@ujv.sk
www.ujv.sk/ef

Krátká informácia o autorke:

PhDr. Silvia Tóbiás Kosár pôsobí ako vysokoškolský učiteľ na Katedre manažmentu Ekonomickej fakulty na Univerzite J. Selyeho v Komárne. Autorka sa zaoberá výučbou predmetov ekonomických a manažérskych vied. Popri svojej práci je kandidátkou titulu Ph.D. na Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Széchenyi István Egyetem v Győri, v Maďarsku. Vo svojej vedecko-výskumnej práci sa zaoberá výskumom využitia znalostného manažmentu a znalostných projektov v podnikovej praxi v slovensko-maďarskom pohraničí.

ZOBRAZOVANIE FINANČNÝCH ÚDAJOV SYSTÉMOM PARALELNÝCH SÚRADNÍC

REPRESENTATION OF FINANCIAL DATA BY PARALLEL COORDINATE SYSTEM

Mária VOJTEKOVÁ, Danuše GUTTENOVÁ

Žilinská univerzita v Žiline

Anotácia: *Ekonomické informácie môžu byť uvádzané slovným opisom, formou tabuľky alebo grafickým znázornením. Často je potrebné hľadať vzájomné súvislosti medzi údajmi, zatrieďovať ich do skupín, či tvoriť hypotézy na základe získaných dát. Vhodná grafická reprezentácia údajov je v takomto prípade užitočným pomocníkom. Cieľom nášho článku je ukázať možnosť znázornenia finančných dát pomocou systému paralelných súradníc, ktorý umožňuje zobrazovanie mnohorozmerných dát v rovine.*

Abstract: *Economic information may be presented by a word description, using a chart or a graphical representation. Often it is necessary to look for interdependencies among data, to classify them into groups or to form hypotheses based on obtained data. An appropriate graphical representation of data is very useful in this case. The aim of our article is to show the possibility of financial data representation by using parallel coordinates system which allows the image of multidimensional data in a plane.*

Kľúčové slová: *grafické znázorňovanie, paralelné súradnice, pavučinový graf*

Keywords: *graphical representation, parallel coordinates, spider graph*

Afiliácia ku grantu: Príspevok predstavuje výstup projektu MŠVVaŠ SR: VEGA 1/0421/13.

1 Úvod

Obdobie, v ktorom dnes žijeme, by sa dalo charakterizovať ako éra informačného veku. Informácie nás sprevádzajú na každom kroku a stávajú sa tovarom dnešnej spoločnosti. Prelom

dvadsiateho a dvadsiateho prvého storočia býva označovaný ako začiatok informačnej spoločnosti. Informácie v manažmente sú dnes chápané ako kapitál, aktívum, ktoré manažér získava, spracováva, zhodnocuje a využíva. V bežnom živote často dochádza k stotožňovaniu pojmov informácia a údaj, ktoré však majú odlišný význam; údaje sú fakty, čísla, udalosti,..., ktoré boli zaznamenané. Sú základom informácie. Informácie sú údaje spracované do podoby užitočnej pre príjemcu. Rozvoj informačných technológií a komunikačných sietí zapríčinil, že človek je denne vystavený obrovskému množstvu údajov. Aby mohol s nimi efektívne pracovať, musí sa v nich vedieť rýchlo zorientovať a odvodzovať relevantné informácie. Dôležitú úlohu pritom zohráva forma údajov, ktorá môže byť rôzna. Vizualná forma údajov je pre človeka prirodzenejšia ako numerická. Mnohé ekonomické údaje sú pre užívateľa prístupnejšie, ak sú uvádzané formou grafu. Účelom grafu je zrozumiteľne, výstižne a v grafickej forme reprezentovať údaje. História vizuálneho zobrazovania údajov siaha do 18. storočia a spája sa s menom škótskeho politického ekonóma Williama Playfaira, ktorý je považovaný za autora vizuálnych foriem, ktoré sa dnes používajú pri znázorňovaní dát, najmä stĺpcový, čiarový a koláčový graf. Playfair veril, že vizuálne znázornenie zjednodušuje človeku pochopenie informácií a je vhodnejšie ako tabuľková forma.¹ V súčasnej dobe aj všeobecne rozšírený program Excel poskytuje celú škálu grafov (stĺpcový, čiarový, koláčový, pruhový, burzový, povrchový, prstencový, bublinový, radarový (pavučinový) graf), ktorými je možné prehľadne znázorniť údaje. V našom príspevku sa zameriame na použitie systému paralelných súradníc ako možnosti grafického znázornenia údajov a jeho porovnanie s pavučinovým grafom.

2 Paralelné súradnice

Paralelné súradnice sa prvýkrát objavili v roku 1885 v knihe *Coordonnées parallèles et axiales* francúzskeho matematika Maurice d'Ocagne. Po vyše sedemdesiatich rokoch ich znovu objavil americký matematik Alfred Inselberg a systematicky spracoval v knihe *The Plane with Parallel Coordinates* v roku 1985. Širokú paletu možností použitia paralelných súradníc možno nájsť napr. u Inselberga². Paralelné súradnice sú jednou z možností vizualizácie viacdimeziálnych dát. Ak súradnicové osi umiestnime paralelne vedľa seba, tak ich počet v rovine nie je obmedzený tak, ako v prípade kolmých súradnicových osí. Otvára sa tým možnosť vizualizácie väčšieho množstva dát v rovine, čo umožňuje skúmanie a hľadanie určitých súvislostí medzi nimi.

2.1 Geometrická podstata systému paralelných súradníc

Pokiaľ máme finančné dáta, ktoré sú dvojrozmerné, nie je problém graficky ich znázorniť v rovine. Trojrozmerné dáta sa zvyčajne rovinne znázorňujú grafmi, ktoré vznikajú premietaním trojrozmerného priestoru do roviny (šikmé premietanie, izometria). Štvorrozmerné dáta je možné znázorniť pridaním veľkosti (prípadne modifikovaním tvaru) označenia bodu v rovine. Päťrozmerné dáta zobrazíme v rovine pridaním farebnej škály označenia bodu. Viacrozmerné dáta však už predstavujú problém a jednou z možností je ich znázornenie v rovine pomocou systému paralelných súradníc.

Zobrazovanie pomocou systému paralelných súradníc je založené na projektívnej geometrii a dualite bodov a nadrovín v n -rozmernom priestore. V dvojrozmernom prípade sa jedná o dualitu: bod je reprezentovaný priamkou a priamka bodom. Majme v (euklidovskej) rovine karteziánsky súradnicový systém x, y . Majme v rozšírenej euklidovskej rovine homogénny súradnicový systém, t.j. bod $P[x^P, y^P]$ euklidovskej roviny má homogénne súradnice $(x^P, y^P, 1)$ a bod v nekonečne má homogénne súradnice $P^\infty(x^P, y^P, 0)$. Majme systém paralelných súradníc x_1, x_2 s rovnicami

¹ TUFTE, E. *The Visual Display of Quantitative Information*, 2nd edition. Connecticut: Graphic Press, 2009.

² INSELBERG, A. *Parallel Coordinates, Visual Multidimensional Geometry and Its Applications*. Springer 2009. ISBN 978-0-378-21507-5.

$x_1: x = 0, x_2: x = d, d \in R$ (d je vzdialenosť medzi paralelnými osami, zvyčajne $d = 1$). Čiže roviny určené osami x_1, x_2 a x, y budeme považovať za dve kópie projektívnej roviny.

Definujme zobrazenie D , ktoré bod $P(x^P, y^P, 1)$ zobrazí do priamky $P_{12}: (x^P - y^P)x + d(y - x^P) = 0$, ktorá spája body $(0, x^P, 1)$ a $(d, y^P, 1)$. Hovoríme, že priamka s rovnicou $ax + by + c = 0$ má priamkové súradnice $[a, b, c]$, a tak priamka P_{12} má priamkové súradnice $[x^P - y^P, d, -dx^P]$ a môžeme písať

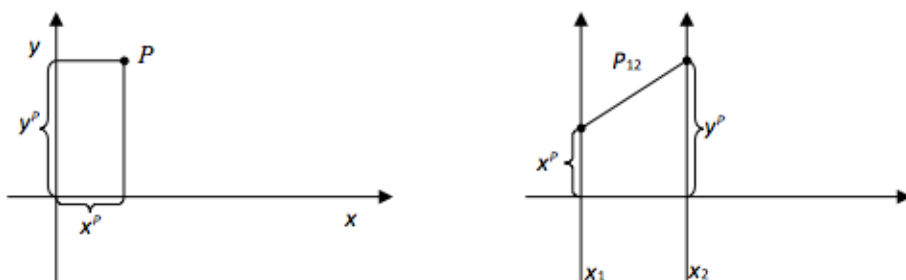
$$D \cdot \begin{pmatrix} x^P \\ y^P \\ 1 \end{pmatrix} = [x^P - y^P, d, -dx^P],$$

teda zobrazenie D je dané maticou

$$D = \begin{pmatrix} 1 & -1 & 0 \\ 0 & 0 & d \\ -d & 0 & 0 \end{pmatrix}.$$

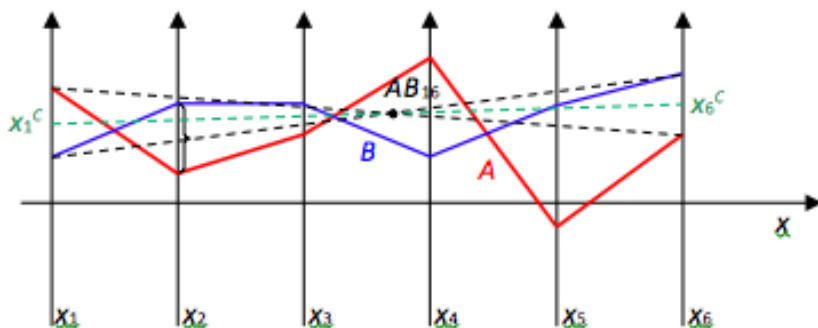
Na obr. 1 je vľavo znázornený bod P vo všeobecne používanom karteziánskom súradnicovom systéme a vpravo jeho obraz (priamka P_{12}) v systéme paralelných súradníc. Zvyčajne sa z priamky P_{12} zobrazuje len úsečka medzi paralelnými osami.

Obrázok 1



Pre vizualizáciu viacrozmerných (napr. šesťrozmerných) údajov použijeme systém šiestich paralelných súradnicových osí $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6$, ktoré sú kolmé na vodorovnú os x . Na obr. 2 dve lomené čiary reprezentujú hodnoty šiestich finančných údajov pre dve firmy A, B . Vrcholy lomenej čiary predstavujú hodnoty príslušných údajov nanesené od priesečníka danej paralelnej súradnicovej osi s vodorovnou osou.

Obrázok 2



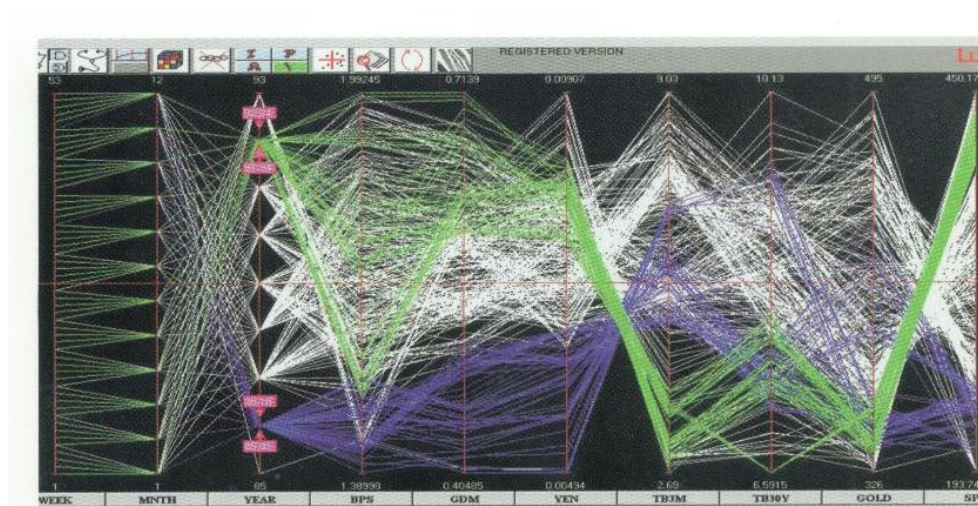
Zo znázornenia možno ľahko určiť, napríklad, že údaj x_1 pre firmu A má väčšiu hodnotu ako údaj pre firmu B ; rozdiel v údajoch pre firmy A, B na osi x_2 predstavuje úsečka označená svorkou,... Ak by sme chceli, na základe vzťahu medzi údajmi pre firmy A, B na osiach x_1 a x_6 , odhadnúť hodnotu x_6^C , ak poznáme údaj x_1^C , stačí zostrojiť obraz priamky AB v systéme paralelných súradníc x_1, x_6 (bod AB_{16} , ktorý dostaneme ako priesečník spojnice údajov pre firmu A na osiach x_1 a x_6 a spojnice

údajov pre firmu B na osiach x_1 a x_6). Priesečník spojnice bodov $x_1^C AB_{16}$ s osou x_6 dáva odhadovanú hodnotu x_6^C .

2.2 Systém paralelných súradníc a finančné údaje

V predchádzajúcej časti boli iba načrtnuté niektoré možnosti analýzy údajov na základe ich znázornenia systémom paralelných súradníc. Praktické uplatnenie nachádzajú paralelné súradnice v porovnávacej a zhlukovej analýze. Predpokladá to použitie vhodného softvéru na spracovanie veľkého objemu dát. Na obr. 3 je použitých 10 osí (prvé tri predstavujú časové údaje: týždeň, mesiac, rok; druhé tri kurzy mien voči doláru, ďalšia 3MTB úrokovú sadzbu peňažnej poukážky, nasledujúca 30YTB úrokovú sadzbu 30 ročného dlhopisu, posledné dve cenu zlata v dolároch za uncu a hodnoty SP500 indexu) na zobrazenie vývoja za obdobie rokov 1986 až 1992. Farebne sú odlišené porovnávané zväzky v r. 1986 a r. 1992.

Obrázok 3: Zobrazenie finančných údajov systémom paralelných súradníc



Zdroj: INSELBERG, A. *Parallel Coordinates, Visual Multidimensional Geometry and Its Applications*, s. 393

3 Paralelné súradnice a pavučinový graf

Systém paralelných súradníc pripomína grafické znázornenie pomocou pavučinového (radarového, papršlekového, hviezdicového) grafu s rozdielom, že údaje nie sú nanášané na osi, ktoré začínajú v strede grafu, ale na rovnobežné osi, ktoré sú v rovnakých vzdialenostiach. Výhodou pavučinového grafu je, že znázornenie údajov týmto grafom je možné pomocou bežne používaného programu Excel. Pavučinový graf umožňuje rýchle a prehľadné porovnanie parametrov (napr. finančných ukazovateľov firmy) buď s firmou, ktorej hodnoty ukazovateľov považujeme za základ (pozadie) alebo s priemernými hodnotami ukazovateľov pre dané odvetvie. Na osi nenanášame priamo hodnoty ukazovateľov ale pomerové čísla, ktoré predstavujú pomer každého ukazovateľa k základnej hodnote. Pomerové hodnoty ukazovateľov pre firmu v pozadí (odvetvie) sú 100 a všetky ležia na kružnici. Zvyčajne sa používa 12 alebo 16 ukazovateľov (osí). Čím je hodnota daného ukazovateľa pre skúmanú firmu ďalej od stredu grafu, tým je vyššia hodnota ukazovateľa. Pri porovnávacej analýze je niekedy vhodnejšie rozdeliť hodnoty parametra na triedy (napr. 5 tried: 1 – najhorší, 5 - najlepší) a na osi nanášať len číslo triedy. Táto metóda je použiteľná, pokiaľ hodnota určitého parametra nie je záporná alebo jednotky príslušných parametrov nie sú značne rozličné.

Výhodou znázornenia pomocou paralelných súradníc je použitie aj pre veľký počet ukazovateľov, čo pri pavučinovom grafe sa javí neprehľadným. Ďalej je to možnosť znázornenia aj

záporných hodnôt ukazovateľov. Ak by sme uvažovali lomenú čiaru, ktorú dostaneme pospájaním jednotlivých hodnôt na osiach pavučinového grafu a počítali pre porovnanie plošný obsah vzniknutého n -uholníka, je to zložitejšie, ako výpočet plošného obsahu oblasti ohraničenej vodorovnou osou, krajnými osami a lomenou čiarou pri paralelných súradniciach (lichobežníky a pravouhlé trojuholníky).

4 Záver

Grafické zobrazovanie finančných údajov pomocou paralelných súradníc predstavuje alternatívnu možnosť vizualizácie. Jeho výhodou je prehľadné znázornenie aj veľkého objemu údajov pre jednotlivé kategórie (parametre, ukazovatele). Zmenením poradia osí je možné hľadať súvislosti medzi príslušnými kategóriami údajov. Nevýhodou je nedostupnosť vhodného softvéru, ktorý by pracoval s údajmi uloženými napríklad vo forme všeobecne používanej excelovskej tabuľky.

Literatúra

INSELBERG, A. *Parallel Coordinates, Visual Multidimensional Geometry and Its Applications*. Springer 2009. ISBN 978-0-378-21507-5.

TUFTE, E. *The Visual Display of Quantitative Information*, 2nd edition. Connecticut: Graphic Press, 2009.

Kontakt:

RNDr. Mária Vojteková, Ph.D.
Katedra kvantitatívnych metód a hospodárskej informatiky FPEDAS, Žilinská univerzita
Univerzitná 1
010 26 Žilina
Slovenská republika
E-mail: maria.vojtekova@fpedas.uniza.sk

Mgr. Danuše Guttenová, Ph.D.
Katedra kvantitatívnych metód a hospodárskej informatiky FPEDAS, Žilinská univerzita
Univerzitná 1
010 26 Žilina
Slovenská republika
E-mail: danuse.guttenova@fpedas.uniza.sk

Krátka informácia o autorkách:

RNDr. Mária Vojteková, Ph.D. absolvovala Matematicko–fyzikálnu fakultu Univerzity Komenského v Bratislave a titul Ph.D. získala v roku 2009 na Fakulte prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline. Vo svojej vedeckej činnosti sa venuje ekonomickým a dopravným aplikáciám matematiky a operačnej analýzy.

Mgr. Danuše Guttenová, Ph.D. je absolventkou odboru Matematická analýza Přírodovědeckej fakulty Univerzity Palackého v Olomouci. Titul Ph.D. obhájila v roku 2012 na Žilinskej univerzite v Žiline. Vo svojej odbornej praxi sa zaoberá finančnou matematikou.

ZVYŠOVANIE VÝKONNOSTI PODNIKOVÝCH PROCESOV V PODMIENKACH PRECHODU OD ZNALOSTNEJ NA EMOČNÚ A SOCIÁLNE ZRELÚ SPOLOČNOSŤ

INCREASING THE EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES IN TERMS OF THE TRANSITION FROM THE KNOWLEDGE TO AN EMOTIONAL AND SOCIAL MATURE SOCIETY

Pavol BUDAJ

Katolícka univerzita v Ružomberku

Anotácia: *Cieľom príspevku je načrtnúť dimenzie, metódy a techniky na lepšie systémové plnenie požiadaviek zákazníkov a ďalších stakeholders a efektívnejšie využívanie zdrojov v podnikových procesoch v podmienkach prechodu na emočnú, sociálne zrelú spoločnosť. Námety pre zlepšovanie procesov vychádzajú aj z analýz a ďalších výstupov výskumného projektu KU Increasing the efficiency of production processes. Dôležitým faktorom prosperity podniku je zlepšovanie výkonnosti procesov, ktoré ale nie je chápané len v zmysle „vyprodukovať viac“, ale chápané vo väzbe na požiadavky a očakávania všetkých zainteresovaných strán. Reakcia na zmeny v prostredí a na očakávania, ktoré majú rôzne zainteresované strany často aj veľmi protichodné, znamená uplatňovať viacdimeziálny pohľad na procesy a potrebné zmeny v nich. Bez zmeny množstva a kvality energie, bez znalostných pracovníkov však k zmene procesov nemôže dôjsť.*

Abstract: *The aim of this paper is to outline the dimensions, methods and techniques for better system fulfillment the requirements of customers and other stakeholders and for improved resource efficiency in business processes in terms of the transition to the emotional, social mature society. Suggestions for process improvement are based on the analysis and other outputs of the research project KU Increasing the efficiency of production processes. An important factor in prosperity of the company is to improve the efficiency of the processes, which is understood not only in terms of "produce more", but also in relation to the requirements and expectations of all stakeholders. Responding to changes in the environment and the expectations that have different stakeholders often very contradictory, means to apply a multidimensional view of the processes and the necessary changes in them. However processes can not be changed without changes in the quantity and quality of energy and also without knowledge workers.*

Kľúčové slová: *etická dimenzia procesov, účelnosť, účinnosť*

Keywords: *ethical dimensions of processes, effectiveness, efficiency*

Afiliácia ku grantu: EEIG-EU/P-Kr/11.65/12

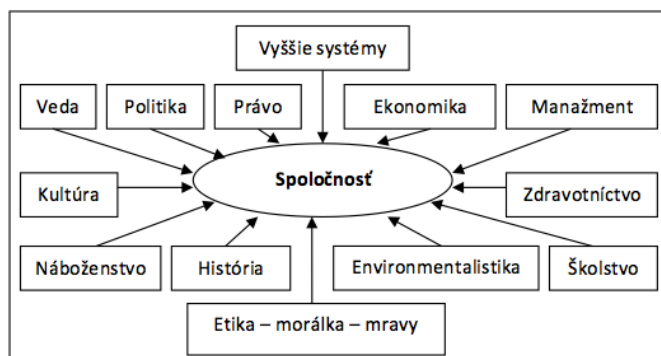
1 Úvod

Svet je v 2. dekáde 21. storočia plný turbulencií a chaotiky. Často sa zdôrazňujú pojmy ako globálna ekonomická a finančná kríza. Súbežne sa ale hovorí a dokladuje aj to, že pretrvávajúca kríza je skôr krízou morálky, krízou myslenia a správania podnikateľov, vodcov a manažérov v rámci sféry politickej, vedeckej, podnikateľskej, alebo aj krízou znalostných pracovníkov v rôznych oblastiach života. Z úst veľkých svetových morálnych autorít vychádzajú aj tvrdé slová ako „mentalita zisku“, či „kultúra smrti“ alebo „kultúra odpadu“. Sú pre súčasnú generáciu dôrazným vystríhaním, ale aj výzvou a príležitosťou na ceste za lepšou spoločnosťou. „Odborníci volajú po tom, aby sa nastupujúce storočie v novom tisícročí stalo storočím múdrosti a veria, že sa ním stane. V ňom ľudstvo po tom, čo opustí industriálny vek, postúpi zo stupňa rozvoja od informačnej a znalostnej spoločnosti k spoločnosti emočnej, sociálne zrelej. Človek sa začne správať nielen ako homo economicus, ale viac ako homo sapiens.“¹ V tejto súvislosti vystáva aj otázka chápania a zmysluplnosti zvyšovania výkonnosti podnikových procesov ako prostriedku rastu konkurencieschopnosti podniku. Materialistický a egoistický názor spravidla predpokladá, že pokrok musí znamenať len „vyprodukovať viac“, mať viac materiálnych statkov, prípadne viac moci „z pozície vlastníctva alebo funkcie“, viac zábavy a pod. Z istých kruhov sa v otvorenej alebo v skrytej podobe presviedča, ako by po stáročia osvedčené a historicky overené etické, morálne a mravné požiadavky predstavovali ohrozenie pokroku. Takto nebezpečne si naša „znalostná spoločnosť“ generuje vážne hrozby a mnohé (najmä komerčné) médiá k tomu prispievajú predstavovaním „hodnôt a celebrít“.

2 Systémový prístup k zvyšovaniu výkonnosti procesov

Celistvé chápanie zvyšovania výkonnosti podnikových procesov musí zákonite vychádzať z poslania podniku ako „kameňka v mozaike“ naplňovania poslania vývoja spoločnosti. Dá sa stotožniť s pohľadmi prof. I. Vágnera, že naplnenie poslania vývoja spoločnosti ovplyvňuje mnoho faktorov (obr. 1).

Obrázek 1: Faktory ovplyvňovania spoločnosti



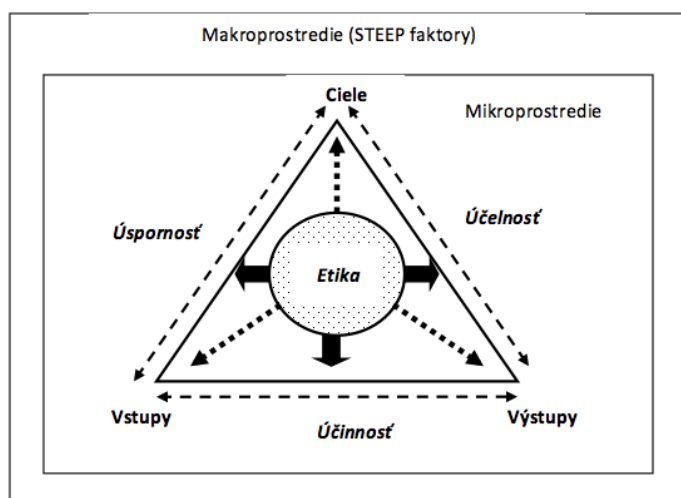
Zdroj: vlastná úprava podľa I. Vágnera

¹ PORVAZNÍK J. *Celostný manažment: Piliere kompetentnosti v manažmente*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2007. ISBN 978-80-88931-73-7.

Odrazom celospoločenských faktorov do podnikovej sféry je pôsobenie faktorov externého (makroprostredia i mikroprostredia) a interného prostredia, ktoré ovplyvňuje mieru plnenia požiadaviek a očakávaní nielen zákazníkov, ale aj ďalších „stakeholders“ podniku a v konečnom dôsledku determinuje aj systémové pohľady na zvyšovanie výkonnosti podnikových procesov. „Lenže i prostredie sa vyvíja, pretože zákazník – priateľský priestor i konkurent – nepriateľský priestor, zvyšuje svoj stupeň komplexnosti a tým zaplavuje podnik entropiou – nedostatočnosťou poskytnúť rovnakú úroveň produktu... Regulácia vlastného potenciálu oproti potenciálu prostredia sa tak stáva základnou požiadavkou riadenia zmien. Frekventovaný používaný výraz adaptácie na prostredie znie pre cieľ zmien príliš trpké. Iba aktívne zobrazenie regulácie potenciálu vlastného voči potenciálu prostredia garantuje maximalizáciu príležitosti vznikajúcich zmenou prostredia.“²

Slovensko ako súčasť EU je pod silným tlakom globalizačných trendov, so všetkými výhodami aj nevýhodami. Otvorenosť a vzájomná prepojenosť medzi jednotlivými krajinami a kontinentmi prináša rôzne benefity, ale skrýva v sebe aj mnohé riziká. Skúsenosti z praxe (aj samotného autora príspevku) ukazujú, že podnikateľský úspech sa javí ako pravdepodobnejší, keď sa globalizácia stane koncepciou a lokalizácia realizáciou, alebo keď nastúpime na cestu „od globalizácie k relokalizácii“. Globálna akcelerácia zvyšovania výkonnosti podnikových procesov stimuluje a prináša nové podnikateľské modely. Skúsenosti z predchádzajúcich desaťročí ukazujú, že správne smerovanie zvyšovania výkonnosti tak, aby prinieslo celospoločenský pozitívny dopad, nesmie opomenúť vlastnú (lokálnu) kultúru a etickú dimenziu, čo v konečnom dôsledku znamená budovanie jedinečných manažérskych systémov prinášajúcich potrebnú konkurenčnú odlišnosť. Súčasťou týchto systémov musí byť aj holistický prístup pri riadení (najmä hlavných) podnikových procesov, vychádzajúci zo systémovej analytickej činnosti, ktorá bude mapovať plnenie požiadaviek širokého podnikového zákazníckeho spektra. A požiadavky tohto spektra bývajú rôznorodé, často aj protichodné. Manažovanie a zlepšovanie výkonnosti procesov má viac možných výkladov podľa toho, na aké aspekty je kladený dôraz. Cesta k emočnej, sociálne zrelej spoločnosti, cez zorný uhol širokého a väčšinou rôznorodého zákazníckeho spektra, naznačuje potrebu viacdimeziálneho analyzovania podnikových procesov. Jedným z prístupov je súbežné zameranie sa na dimenzie podnikového operačného systému pomocou štyroch „E“, ktorými sú: economy (úspornosť), efficiency (účinnosť), effectiveness (účelnosť), ethics (etika). Funkčnosť tohto modelu je postavená na predpoklade, že etická dimenzia bude premietnutá v cieľoch podniku, pri zabezpečovaní vstupov aj výstupov ekonomického transformačného procesu, efektívnom využívaní zdrojov i plnení požiadaviek širokého zákazníckeho spektra (obr. 2).

Obrázek 2: „4E“ dimenzie zlepšovania výkonnosti



Zdroj: vlastné spracovanie

² KOPČAJ, A. Řízení proudu změn. Ostrava: KOPČAJ - SILMA '90, 1999. ISBN 80-902358-1-6.

V tomto modeli je *úspornosť* chápaná ako plnenie podnikových cieľov, vrátane cieľov kvalitatívnych, s minimálnymi vstupmi a zdrojmi. Etická dimenzia tejto väzby predpokladá výber vstupov a dodávateľov materiálových a iných vstupov jedine v súlade s etickými kritériami a pozitívnymi environmentálnymi dopadmi. *Účinnosť* je chápaná ako pomer výstupov a vstupov transformačného procesu, pri ktorom požadovaná produktivita práce v súlade s etickou dimenziou zohľadňuje nielen „suché“ ekonomické pohľady, ale aj pohľady behaviorálne, bezpečnosť a kvalitu pracovného prostredia, faktory fyzickej, psychickej a sociálnej ergonomie a pri výbere spracovateľskej technológie pohľady environmentálne. *Účelnosť* je chápaná ako plnenie požiadaviek a očakávaní interných a externých zákazníkov každej operácie i procesu ako celku. Etická dimenzia tejto väzby predpokladá, že pod externými zákazníkmi podnik vníma nielen odberateľov produktov, ale aj ďalšie zainteresované strany v pozícii partnerov a „patrónov“.

Súčasný stav slovenskej spoločnosti a slovenského podnikateľského prostredia možno z pohľadu niektorých celospoločenských faktorov, prezentovaných na obrázku 1, charakterizovať³:

- *Veda* je dobrou hybnou silou rozvoja spoločnosti ak sa prelínajú vedné poznatky z prírodných a technických vied s vednými poznatkami zo spoločensko-vedných odborov. Dnes sa javí „prehrievanie vedy“ v oblasti prírodných a technických vied, čím dochádza k čoraz väčšiemu „roztváraniu nožníc“ s negatívnymi ekonomickými a hlavne spoločenskými dôsledkami.
- *Politika* ako nástroj moci na presadzovanie záujmov väčšiny neplní z rôznych dôvodov (absencia osobností „štátnického“ rozmeru, korupcia,...) toto presadzovanie. Nevyvodzujú sa dôsledky z preukázateľných rozdielov medzi slovom a skutkom, za vrchol úsilia sa považuje hľadanie kompromisu namiesto spoločného vytvorenia synergie a hľadanie tvorivých riešení.
- *Právo* a právny systém je azda v celej EU považovaný za hlavný regulátor chodu a vývoja spoločnosti. Obrovské množstvo zákonov a iných noriem, ich časté novelizácie a možnosť rôznych interpretácií prinášajú spravidla nízku efektívnosť právnej regulácie. O preceňovaní právneho faktora pri ovplyvňovaní rozvoja spoločnosti svedčí aj tvrdenie niektorých odborníkov, že „ideálne fungujúci právny systém je schopný regulovať efektívny spoločenský vývoj len cca z 10%“.
- *Ekonomika* EU a problémy jej členských štátov v tejto oblasti sa vysvetľujú spravidla veľmi zjednodušene globálnou ekonomickou a finančnou krízou a nehľadajú sa aj vnútorné príčiny, napr. v podobe chybných rozhodnutí pri uplatňovaní pôvodných pilierov budovania EU, akými sú voľný pohyb tovaru, služieb, pracovníkov a kapitálu, či v podobe vnútorných rozporov vyplývajúcich zo súbežného tvrdenia, že kríza končí a pritom sa stále zvyšuje miera zadlženosti štátu. Za kľúčové kritérium ekonomickej úspešnosti je považovaný ekonomický rast. Jeho fetišizácia na úkor napr. komplexného hodnotenia zdrojovej náročnosti, alebo tvorby nových materiálových i nemateriálových hodnôt je v rozpore s filozofiou tak propagovaného trvalo udržateľného rozvoja. Vážny ekonomický rozpor sa javí v malej (nejednoznačnej) podpore produkčného jadra spoločnosti, resp. v slabom postihu tej časti spoločnosti, ktorá napriek svojej práceschopnosti z akýchkoľvek pohnútok parazituje na úkor relatívne zdravého produkčného jadra spoločnosti.
- *Manažment*, počínajúc osobným manažmentom, cez všeobecný manažment až po „vodcovstvo“ je univerzálny užitočný nástroj pre výkon a rozvoj poslania akéhokoľvek jednotlivca (predovšetkým znalostného pracovníka). Osobný manažment predstavuje ujasnenú „filozofiu“ prístupu k profesijnému i súkromnému životu v súlade s ľudmi neovplyvniteľnými „prírodnými zákonmi“, s požiadavkami „vyšších systémov“ aj potrebnými „mentálnymi princípmi“.

³ Vlastné spracovanie podľa príspevku prof. I. Vágnera na medzinárodnej vedeckej konferencii „Organizácia založená na vedomostiach v období globalizácie a internacionalizácie“, v apríli 2014 na KU v Poprade.

- *Kultúra a náboženstvo* má svoje miesto aj z dôvodu snahy obyvateľov oprieť svoju životnú orientáciu o rozvoj duchovnej dimenzie. Silnou stránkou Európy je, že historicky stojí na židovsko-kresťanských základoch.
- *História* je poznačená častou prítomnosťou totalitných systémov alebo cudzej nadvlády, z čoho vyplýva aj relatívne nižšia miera sebavedomia slovenského národa.
- *Environmentalistika* zameraná na ochranu životného prostredia a trvalo udržateľný rozvoj je dnes ešte spravidla orientovaná na reaktívny, príp. preventívny prístup namiesto potrebného prístupu proaktívneho.
- *Školstvo* sa nachádza v situácii, že na všetkých stupňoch školskej sústavy došlo postupne k rezignácii na výchovnou zložku vzdelávania, ktorá sa postupne premieta do zhoršovania výsledkov na základných a nadväzne na stredných a vysokých školách. V slovenských pomeroch toto zhoršovanie určite súvisí aj so zvyšujúcim sa podielom žiakov z marginálnych skupín obyvateľstva a tiež zhoršujúcim sa stavom v rodinách ako základných bunkách spoločnosti.
- *Etika a morálka* predstavujú kľúčové faktory stavu a vývoja spoločnosti. Súčasnosť možno charakterizovať stavom, že etika a morálka sú v postavení „chudobného príbuzného“. Materialistická hodnotová orientácia vytvorila (podľa názoru autora veľmi mylný) pocit mnohých ľudí, že „máme, resp. skoro budeme mať všetko vo svojej moci“. Organizácie vydávajú etické kódexy a často ich ako prví porušujú členovia vrcholového manažmentu. Bežné sú javy, že neetické a amorálne uvažovanie a správanie sa už považuje za niečo normálne.

Už z tohto stručného a určite aj dosť zjednodušujúceho pohľadu môžu vyplynúť isté obavy, či spoločenské prostredie a faktory ovplyvňujúce jeho charakter sú nápomocné k systémovejšiemu zvyšovaniu výkonnosti podnikových procesov, či vyvolávajú tlak, aby pod „viac“ bola videná nielen materiálna kvantita, ale aj kvalita, humanizácia, ekologizácia, vyššia bezpečnosť procesov, nižšia spotreba (najmä) neobnoviteľných zdrojov, pridaná hodnota k znalostiam, spoločensky zodpovedné podnikanie a pod. Teda, aby prínos pociťoval nielen producent, ale aj jeho zamestnanci a ich rodiny, odberatelia produktov, región, sociálna sféra, zdravotníctvo, školstvo, štát, či budúce generácie jeho obyvateľstva. Vysoké školy v tom musia zohrať nezastupiteľnú úlohu. Akademická komunita by mala mať snahu a ambíciu nielen reagovať na požiadavky praxe, ale aj meniť súčasnú prax a súčasný stav v podnikateľskej i nepodnikateľskej sfére s posilnením akcentu na etickú a morálnu dimenziu ako piliera všetkých ostatných dimenzií rozvoja. Etický systém však bude neúplný a nedokonalý bez zohľadnenia interkulturálnych prvkov a najmä keď primerané etické správanie, dodržiavanie etických štandardov nebude súčasťou preferovaného hodnotového systému všetkých prvkov systému vo vzájomnej interakcii a nebude previazané aj na konkrétny ekonomický dopad. To znamená, že ak etické správanie budeme obmedzovať iba do formálnych etických kódexov a pravidiel správania sa na pracovisku bude to pôsobiť skôr demotivujúco a kontraproduktívne.

3 Viacdimezióanalny pohľad na výkonnosť procesov

Zlepšovanie podnikových procesov sa dnes javí ako jeden z najdôležitejších faktorov rozvoja alebo dokonca „ekonomického prežitia“ podniku. Môže výrazným spôsobom ovplyvniť úspornejšie využívanie zdrojov, potrebných na splnenie cieľov, účinnejšiu transformáciu vstupov na výstupy a účelnejšie plnenie cieľov s ohľadom na požiadavky a očakávania širokého zákaznickeho spektra. Či už sa to realizuje formou dynamických skokových zmien využitím novej technológie, nových metód práce či nových manažérskych techník, alebo formou permanentného cyklického prístupu založeného na porozumení a meraní existujúceho procesu a z toho vyplývajúcich podnetov na plynulé evolučné zlepšovanie, platí zásada, že lepšie sa dá zlepšovať to, čo sa dá merať.

3.1 Meranie výkonnosti procesov

Meranie podnikovej výkonnosti zahŕňa metodológiu, rámec a tiež konkrétne faktory a ukazovatele, ktoré pomáhajú podniku pri formulovaní a hodnotení stratégie, taktiky a operatívy, ale aj napr. pri motivovaní a odmeňovaní zamestnancov, čo vytvára požiadavky na vysokú citlivosť výberu a merania. J. Závadský vymedzuje, že podstatou výkonnosti ako ekonomickej kategórie sú tri prvky. Prvým je definovanie cieľovej hodnoty, voči ktorej sa porovnáva aktuálna výkonnosť s výkonnosťou požadovanou. Druhým prvkom sú kritériá hodnotenia cieľov – ukazovateľ alebo sústava ukazovateľov. Tretím prvkom výkonnosti je systém jej merania a hodnotenia, ktorý definuje pravidlá pre meranie ukazovateľov a metódy ich hodnotenia.⁴

Veda i prax prinášajú rôzne podnety pre meranie výkonnosti, ktoré najmä z pohľadu praktickej podnikovej sféry vyžadujú vysokú mieru objektivity, flexibility, operatívosti a „ušitia na mieru“ pre konkrétnu podnikateľskú sféru alebo dokonca pre konkrétny podnik. Je zrejmé, že ľahšie sa takéto modelovanie robí pre oblasti skôr „hard“ ako „soft“.

Meranie *účinnosti* procesov prostredníctvom plnenia ekonomických ukazovateľov, výkonových alebo technicko-hospodárskych noriem využitím napr. časových štúdií pomocou snímku pracovného dňa alebo snímku operácie, je pri súčasných možnostiach využitia informačných technológií spravidla dobre prepracovaným a zvládnutým nástrojom. Zložitejšie je meranie *účelnosti* procesov najmä preto, že pod pojmom „zákazník“ je ako nasledujúca operácia (a pracovník - zákazník vnútri podniku), tak aj externý zákazník, alebo celé spektrum zákazníkov, so zložitou získavanou objektívnou spätnou väzbou o splnení jeho očakávaní a jeho spokojnosti. Podľa J. Nenadála⁵ však ani meranie miery spokojnosti zákazníka nemusí byť spoľahlivým meraním účelnosti procesov, ak sa súbežne nezohľadní miera jeho lojality. Definuje preto tri spôsoby merania účelnosti:

- meranie budúcich zámerov zákazníkov prostredníctvom vhodne stanovených otázok v dotazníku
- meranie efektívnej lojality, vypočítanej ako podiel počtu zákazníkov na konci bežného roku a počtu zákazníkov na začiatku bežného roku
- meranie prostredníctvom získaných a stratených zákazníkov, sledované aktuálnym počtom nových zákazníkov.

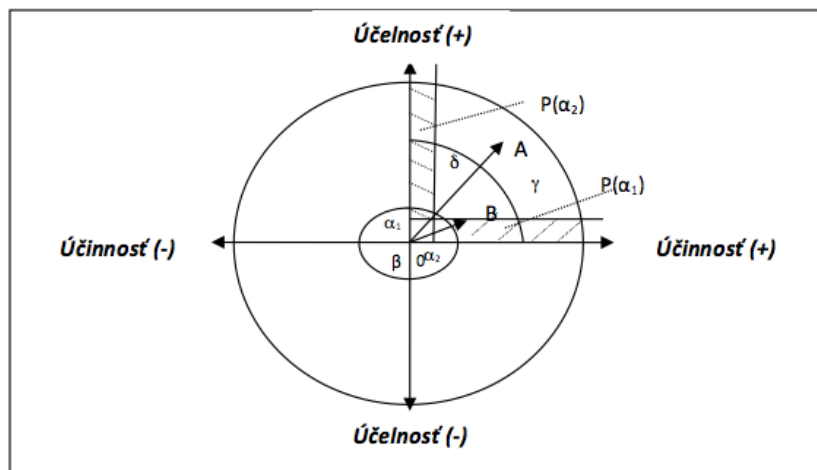
Súbežné efektívne využívanie zdrojov (účinnosť) a plnenie požiadaviek zákazníkov (účelnosť) pri podnikových procesoch je základnou podmienkou, aby sa podnik v známej „druckerovskej matici účinnosť vs. účelnosť“ neocitol v kvadrantoch, ktoré signalizujú pomalý zánik či prežívanie pod neustálou hrozbou, ale aby sa pohyboval v kvadrante vyjadrujúcom úspech. Vzhľadom na zložitú kauzalitu problematiky sa javí potrebné exaktné analyzovanie výkonnosti pomocou expertných metód odhadu i relevantných matematických metód. Analýza pozície podniku v matici a tiež vývoj tejto pozície, s ohľadom na predchádzajúce sledované obdobie a zmeny v externom prostredí, môže byť dobrým východiskom pre stanovenie operačnej stratégie a systémovej manažérskej intervencie. Vypracovanie modelu na analyzovanie súčasnej pozície podniku v matici a jeho aplikácia na podmienky konkrétneho podniku je predmetom výskumu v rámci projektu, ktorý riešime na základe požiadaviek z niekoľkých priemyselných podnikov. Rozhodujúcim predpokladom pre efektívne a operatívne využitie takéhoto modelu je racionálny výber faktorov a ukazovateľov hodnotenia obidvoch základných dimenzií a tiež stanovenie „zón stability“ (obr. 3). Je zrejmé, že samotné zistenie aktuálnej pozície podniku (vyjadrené na obrázku 3 bodmi A, B) nemusí dostatočne určovať mieru rizika možného posunu do niektorého menej priaznivého kvadrantu, resp. pozície, vyjadrené

⁴ ZÁVADSKÝ, J. Teoretické východiská riadenia výkonnosti podnikových procesov. *Vedecký časopis Výskumného ústavu ekonomiky a manažmentu: Výkonnosť podniku*, roč. 1, č. 2, 2011, s. 46-56. ISSN 1338-435X.

⁵ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. ISNB 80-7261-110-0.

smerovaním vektora (\vec{OA}, \vec{OB}) . Okolo bodu „0“ existuje pomerne nestabilné prostredie, vyjadrené ako kruhová oblasť β . Ďalšími nestabilitami môžeme označiť oblasti α_1 a α_2 , ktoré sú pri hraničných osiach „účelnosť“ a „účinnosť“. Mieru stability charakterizuje umiestnenie pozície v jednej z konkrétnych „zón stability“, ktoré sú v modeli (obr. 3) vyjadrené v tvare sústredných výsečí β, δ, γ . Problém a možnosť prepadu do menej výhodných sektorov nastáva v situácii, keď bod A má niektorú súradnicu (x_A, y_A) menšiu ako limitné hodnoty α_1 , resp. α_2 .

Obrázek 3: Stabilita pozícií v matici „účelnosť“ verzus „účinnosť“



Zdroj: BUDAJ, P. Analyses and System Improvement of Operations. ACC Journal, roč. 8, č. 2, 2012, s. 27. Liberec: TUL. ISSN 1803-978.2.

Pásmom stability γ (aspoň dočasnej) je len pozícia v časti kvadrantu, pre body ktorého platí:

$$\gamma = \{X = [x, y], x, y \in R: \rho(0, X) > r, x > \alpha_2, y > \alpha_1\}$$

Oblasťami ohrozenia sú pozície (podľa určenia dvojdimenzionálnej výkonnosti podniku) v pásmach, popísaných ako množiny bodov pre ktoré platí:

$$P(\alpha_1) = \{[x, y]; x \in R, y \in R, y < \alpha_1\}$$

$$P(\alpha_2) = \{[x, y]; x \in R, y \in R, x < \alpha_2\}$$

Zložitosť riešenia v konkrétnych podmienkach je daná najmä citlivosťou pri určovaní hraničných hodnôt r, α_1, α_2 , zvažovaní správania sa na pozíciách v blízkosti týchto hraníc a citlivosť týchto hraníc pri rozhodovaní. Určitú možnú variabilitu poskytuje modelovanie pomocou fuzzy priestoru.

3.2 Modelovanie výkonnosti procesov

Modelovanie je využité ako racionálna vedecko-výskumná metóda pre funkciu rozhodovania v rámci riadiacich podnikových procesov pri riešení výskumného projektu KU Increasing the efficiency of production processes. Projekt vychádzal z požiadaviek niekoľkých výrobných podnikov hľadajúcich nástroje pomerne rýchleho analyzovania a následného nasmerovania dimenzií účinnosti a účelnosti svojich rozhodujúcich procesov v dynamickom trhovom prostredí. Očakávania zadávateľov požiadavky boli zamerané najmä na tieto vlastnosti modelu:

- jednoduchosť – racionálne využitie dostupných informácií a jednoduché overovanie výstupov manažérmi podnikov
- univerzálnosť – možnosť adaptovať sa na podmienky rôznych podnikov, resp. situácií

- pružnosť – možnosť meniť rozsah zadávaných parametrov a rozsah počiatočných dát
- schopnosť poskytovať výstupné informácie v číselnej aj grafickej podobe, a to také informácie, ktoré umožnia komparáciu s priamou konkurenciou na trhu.

Proces zostavenia modelu je v súčasnosti v štádiu testovania v niekoľkých priemyselných podnikoch. Preto aj prezentovaný koncept modelu je len v podobe principiálneho návrhu, prvých vykonaných pokusov, konzultácií a primárnej verifikácie. Testovanie prebieha s využitím kľúčových ukazovateľov výkonnosti KPI (Key Performance Indicators), kvantifikujúcich celkovú výkonnosť podniku vo väzbe na ciele a kritické faktory úspechu. Sekundárne testovania a verifikácie budú prebiehať v konkrétnom podniku, s cieľom „ušiť model na mieru“, zohľadniť podnikové špecifiká a ešte viac „vtiahnuť“ potenciálnych užívateľov do riešenia.

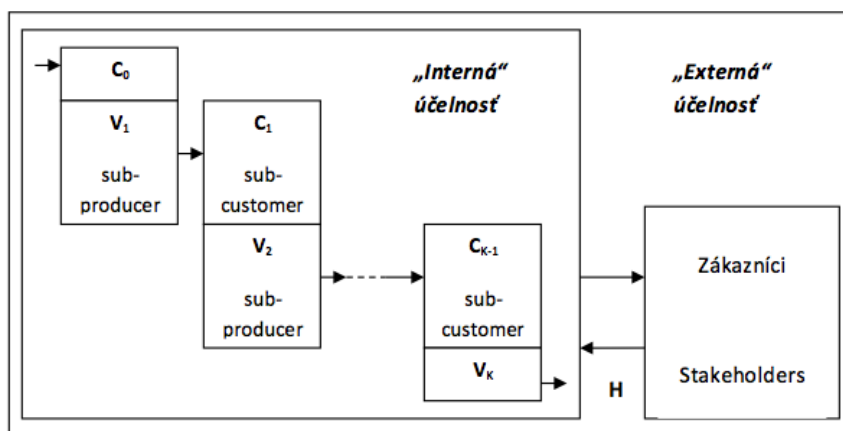
Doterajšie poznatky ukazujú, že podniky majú spravidla dobre prepracované a praxou overené hodnotenie účinnosti procesov, kde sa javí len potreba dopracovať kritériá a ukazovatele, ktoré budú zohľadňovať etickú dimenziu transformácie vstupov na výstupy. Vyjadrenie účinnosti ako pomer celkových výstupov k celkovým vstupom, resp. ako súbor čiastkových ukazovateľov, môže vyjadrovať celkový koeficient $P_{E_efficiency}$ daný súčtom, súčinom, príp. váženým priemerom čiastkových ukazovateľov účinnosti.

Menej prepracované sa javí analyzovanie účelnosti procesov, ktorú by zahŕňalo hodnotenie plnenia očakávaní interných zákazníkov (C_i) internými „subvýrobcami“ (V_i), tak aj externých zákazníkov (obr. 4) s hodnotiacim prvkom (H), sledujúcim vnútorné ($P_{1_in}, P_{2_in}, \dots, P_{k_in}$) aj vonkajšie ($P_{1_out}, P_{2_out}, \dots, P_{k_out}$) parametre. Celkový koeficient účelnosti ($P_{U_effectiveness}$) sa môže stanoviť, podobne ako v prípade celkového koeficientu účinnosti, viacerými spôsobmi.

Výsledné koeficienty $P_{E_Efficiency}$ a $P_{U_Effectiveness}$ určia stavový bod v systémovom priestore, resp. v matici účelnosť vs. účinnosť, ktorý vyjadruje reálny stav výkonnosti sledovaného procesu. Periodickým hodnotením výkonnosti procesov bude možné sledovať pohyb výsledného bodu v časových intervaloch $t_0, t_1, t_2, \dots, t_x$.

Na obr. 5 (použitý princíp súčinu celkovej hodnoty účinnosti a účelnosti) a 6 (použitý princíp súčtu parametrov) sú prezentované výsledné hodnotenia výkonnosti procesov vo vybranom podniku. Tmavá bunka označuje reálny stav výkonnosti. Šedou farbou označené bunky naznačujú hraničné priestory. Ich prekročenie upozorňuje manažérov na významné zmeny v systéme (a príp. odozvu, resp. potrebu manažérskej intervencie).

Obrázek 4: Model hodnotenia účelnosti procesov



Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázek 5: Príklad 1 výsledku v stavovom priestore modelu

	1	0,056	0,111	0,167	0,222	0,278	0,333	0,389	0,444	0,5	0,556	0,611	0,667	0,722	0,778	0,833	0,889	0,944	1	
Efficiency	0,917	0,051	0,102	0,153	0,204	0,255	0,306	0,356	0,407	0,458	0,509	0,56	0,611	0,662	0,713	0,764	0,815	0,866	0,917	
	0,833	0,046	0,093	0,139	0,185	0,231	0,278	0,324	0,37	0,417	0,463	0,509	0,556	0,602	0,648	0,694	0,741	0,787	0,833	
	0,75	0,042	0,083	0,125	0,167	0,208	0,25	0,292	0,333	0,375	0,417	0,458	0,5	0,542	0,583	0,625	0,667	0,708	0,75	
	0,667	0,037	0,074	0,111	0,148	0,185	0,222	0,259	0,296	0,333	0,37	0,407	0,444	0,481	0,519	0,556	0,593	0,63	0,667	
	0,583	0,032	0,065	0,097	0,13	0,162	0,194	0,227	0,259	0,292	0,324	0,356	0,389	0,421	0,454	0,486	0,519	0,551	0,583	
	0,5	0,028	0,056	0,083	0,111	0,139	0,167	0,194	0,222	0,25	0,278	0,306	0,333	0,361	0,389	0,417	0,444	0,472	0,5	
	0,417	0,023	0,046	0,069	0,093	0,116	0,139	0,162	0,185	0,208	0,231	0,255	0,278	0,301	0,324	0,347	0,37	0,394	0,417	
	0,333	0,019	0,037	0,056	0,074	0,093	0,111	0,13	0,148	0,167	0,185	0,204	0,222	0,241	0,259	0,278	0,296	0,315	0,333	
	0,25	0,014	0,028	0,042	0,056	0,069	0,083	0,097	0,111	0,125	0,139	0,153	0,167	0,181	0,194	0,208	0,222	0,236	0,25	
	0,167	0,009	0,019	0,028	0,037	0,046	0,056	0,065	0,074	0,083	0,093	0,102	0,111	0,12	0,13	0,139	0,148	0,157	0,167	
	0,083	0,005	0,009	0,014	0,019	0,023	0,028	0,032	0,037	0,042	0,046	0,051	0,056	0,06	0,065	0,069	0,074	0,079	0,083	
	0	0,056	0,111	0,167	0,222	0,278	0,333	0,389	0,444	0,5	0,556	0,611	0,667	0,722	0,778	0,833	0,889	0,944	1	
			Effectiveness																	

Zdroj: BUDAJ, P. et al. *Operations management. Fribourg: S.É.C.T., 2013. ISBN 978-2-9700892-3-0.*

Obrázek 6: Príklad 2 výsledku v matici účelnosť vs. účinnosť

		Slow termination										The success										
Efficiency	2	2,111	2,222	2,333	2,444	2,556	2,667	2,778	2,889	3	3,111	3,222	3,333	3,444	3,556	3,667	3,778	3,889	4			
	1,833	1,944	2,056	2,167	2,278	2,389	2,5	2,611	2,722	2,833	2,944	3,056	3,167	3,278	3,389	3,5	3,611	3,722	3,833			
	1,667	1,778	1,889	2	2,111	2,222	2,333	2,444	2,556	2,667	2,778	2,889	3	3,111	3,222	3,333	3,444	3,556	3,667			
	1,5	1,611	1,722	1,833	1,944	2,056	2,167	2,278	2,389	2,5	2,611	2,722	2,833	2,944	3,056	3,167	3,278	3,389	3,5			
	1,333	1,444	1,556	1,667	1,778	1,889	2	2,111	2,222	2,333	2,444	2,556	2,667	2,778	2,889	3	3,111	3,222	3,333			
	1,167	1,278	1,389	1,5	1,611	1,722	1,833	1,944	2,056	2,167	2,278	2,389	2,5	2,611	2,722	2,833	2,944	3,056	3,167			
	1	1,111	1,222	1,333	1,444	1,556	1,667	1,778	1,889	2	2,111	2,222	2,333	2,444	2,556	2,667	2,778	2,889	3			
	0,833	0,944	1,056	1,167	1,278	1,389	1,5	1,611	1,722	1,833	1,944	2,056	2,167	2,278	2,389	2,5	2,611	2,722	2,833			
	0,667	0,778	0,889	1	1,111	1,222	1,333	1,444	1,556	1,667	1,778	1,889	2	2,111	2,222	2,333	2,444	2,556	2,667			
	0,5	0,611	0,722	0,833	0,944	1,056	1,167	1,278	1,389	1,5	1,611	1,722	1,833	1,944	2,056	2,167	2,278	2,389	2,5			
	0,333	0,444	0,556	0,667	0,778	0,889	1	1,111	1,222	1,333	1,444	1,556	1,667	1,778	1,889	2	2,111	2,222	2,333			
	0,167	0,278	0,389	0,5	0,611	0,722	0,833	0,944	1,056	1,167	1,278	1,389	1,5	1,611	1,722	1,833	1,944	2,056	2,167			
	0	0,111	0,222	0,333	0,444	0,556	0,667	0,778	0,889	1	1,111	1,222	1,333	1,444	1,556	1,667	1,778	1,889	2			
			Effectiveness																			
			Termination										Survives									

Zdroj: BUDAJ, P. et al. *Operations management. Fribourg: S.É.C.T., 2013. ISBN 978-2-9700892-3-0.*

4 Zlepšovacie výkonnosti procesov a znalostný manažment

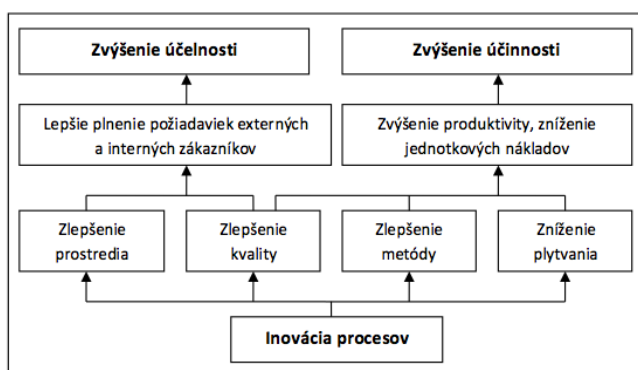
Permanentné meranie, analyzovanie a hodnotenie procesov spravidla odhalí, že len malú časť procesov predstavujú operácie, ktorými sa produktu pridáva hodnota. Oveľa významnejší (cca 80-90%) je podiel tých operácií, ktoré sú síce potrebné, ale ich realizáciou sa produktom hodnota nepridáva, alebo dokonca úplne stratové, nepotrebné operácie. Eliminácia alebo aspoň minimalizácia strát je prostriedkom znižovania jednotkových nákladov a následných možností marketingových, ekonomických, sociálnych, možností v oblasti spoločensky zodpovedného podnikania, environmentálnych prístupov a pod. Taktiež modelovanie výkonnosti môže poskytnúť námet na prednostnú intervenciu do oblasti úspornosti, účinnosti, účelnosti alebo etickej dimenzie podnikových procesov. Okrem toho možno v dnešnej turbulentnej dobe očakávať dynamické impulzy z vonkajšieho prostredia. Nemožno teda predpokladať, že zajtrajšok bude extrapoláciou dneška. S určitou možnosťou možno predvídať potrebu zmien v podnikových produktoch a procesoch, zmien ako istoty i

zmien ako príležitosti. Požiadavka zlepšovania procesov je o to naliehavejšia, že obrovský konkurenčný tlak sa stane zrejme trvalým faktorom.

Vo výrobných procesoch sa ich zlepšovanie najčastejšie spája so znižovaním podielu stratových časov. Zvyšovanie podielu činností prídávajúcich v procesoch produktom hodnoty, zhodnocovanie kvalifikovanej duševnej práce, je jednou z charakteristických črt výrobných procesov s prívlastkom „znalostné“. Znalostný manažment je ale filozofiou i metódou zlepšovania podnikových procesov v súlade so zásadami nielen ekonomických, ale aj sociálnych, environmentálnych a ďalších potrieb. Nech už sa manažment znalostí zavádza zlepšovaním informačného systému, rozvojom pracovníkov alebo inovačnými procesmi, vždy má smerovať k vyváženému zlepšovaniu plnenia požiadaviek interného a externého prostredia podniku a vždy je spájaný so znalostnými pracovníkmi. Podľa L. Mládkovej⁶ znalostní pracovníci netvoria v žiadnej organizácii homogénnu skupinu, vždy ide o skupinu rôznych typov znalostných pracovníkov, čo vyžaduje zo strany manažéra individuálny prístup k jednotlivým pracovníkom, ako aj dostatočnú klasifikáciu znalostných pracovníkov. „Jednou z konkrétnych podmienok zavedenia a fungovania manažmentu znalostí je tzv. knowledge – sharing kultúra – kultúra „zdieľania“ vedomostí a informácií. Je to vlastne ochota deliť sa o svoje vedomosti, poznatky a skúsenosti a umožniť tak všetkým pracovníkom profitovať z nich v prospech celej organizácie. Rovnako dôležitým predpokladom je aj schopnosť pracovníkov pochopiť kontext, v rámci ktorého dané vedomosti vznikli, ako aj ich ochota tieto vedomosti prijať, osvojiť si ich a ďalej ich používať a rozvíjať.“⁷

V tejto kapitole prezentujeme možnosti zlepšovania procesov vo vybranom výrobnom podniku, kde sme na zlepšovaní participovali spolu so študentmi manažmentu a znalostnými pracovníkmi podniku. Pilierom zlepšenia bola inovácia niektorých vybraných výrobných procesov. Podľa M. Zeleného⁸ „Inovácie sú také kvantitatívne či kvalitatívne zlepšenia produktu, procesu alebo podnikateľského modelu, ktoré významne prídávajú hodnotu zákazníkovi, podniku, v ideálnom prípade obidvom stranám súčasne. Pokiaľ sa pridaná hodnota realizuje až pri transakcii v rámci trhu, inovácia sama teda vzniká na trhu v chvíli predaja.“ Inovačná zmena je podmienená rozvojom ľudského potenciálu, budovaním jeho správneho hodnotového zamerania a tiež kvalitou inovačného manažmentu podniku obsahujúceho metodologický prvok, manažérske inovačné činnosti a manažérske inovačné správanie sa. Inovačný faktor sme vybrali aj z „historického“ dôvodu, pretože výskum a zmeny sme realizovali v podtatranskom regióne, kde sú stále vysoko cenené baťovské tradície a Baťova sústava riadenia, ktorej jedným z pilierov boli práve inovácie procesov je v našom geopriestore pokladaná doteraz za jedinečnú a neprekonanú. Možnosti dvojdimenzionálnej prospešnosti inovácií procesov sú schematicky znázornené na obr. 7.

Obrázek 7: Faktor inovácie procesov pre zlepšenie účelnosti a účinnosti



Zdroj: vlastné spracovanie

⁶ MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostních pracovníků*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-013-3.

⁷ GINSBERG, L. H. *Management and Leadership in Social Work Practice and Education*. Alexandria, VA: CSWE Press, 2008. ISBN 978-0-87293-132-9.

⁸ ZELENÝ, M. *Human systems management: integrating knowledge, management and systems*. World Scientific, 2005. ISBN 978-98-10249-13-7.

V tomto článku prezentujeme najmä výsledky výskumu zamerané na inovácie znížením plytvania vybraného výrobného procesu, ktoré sú úzko previazané so zlepšením metódy práce. Analyzovaním jednotlivých (celkom 7) operácií a činností procesu (tabuľka 1), ktorými sa pridáva hodnota (VA) a činností, ktorými sa hodnota nepridáva (NVA), vznikli v spolupráci so znalostnými pracovníkmi podniku námety (technického a organizačného charakteru) na zlepšenie procesu. Výsledky zlepšenia sú v tabuľke 2. Pozitívna zmena vo výrobnom takte procesu, zlepšenie pracovných priestorových a ergonomických podmienok, materiálového toku a ďalšie pozitívne dopady zmien prinášajú podniku (podľa vyčíslenia podnikových manažérov) úsporu nákladov vo výške 15 tis. € ročne. Koncepčným systémovým prístupom podnikového manažmentu tak vzniká priestor nielen pre zvýšenie účinnosti procesu, ale aj pre aspoň miernu stimuláciu participujúcich zamestnancov a externých zákazníkov (zvýšenie účelnosti procesu), ergonomické zlepšenia a zlepšenia pracovného prostredia (etická dimenzia).

5 Záver

Súbežné dosahovanie viacerých dimenzií zlepšovania výkonnosti procesov má isté obmedzenia. Napĺňanie požiadaviek zákazníkov je často v protiklade s požiadavkou efektívneho využívania zdrojov. Takéto rozpory nájdeme aj pri analýze ostatných dimenzií. Zosúladenie týchto rozporov má za úlohu manažment podniku, ktorý požiadavky zákazníkov pretransformáva na vyťažiteľnosť dostupných zariadení, vyťažiteľnosť ľudí a využiteľnosť ostatných zdrojov potrebných na splnenie požiadaviek. V článku sú prezentované viaceré prístupy k zlepšovaniu, využívajúce informácie a znalosti. Iste v tom máme v našom geopriestore veľké rezervy, ktorých odstraňovanie však môžeme považovať aj za príležitosti. Väčším problémom sa javí skutočnosť, že aj v našom skôr konzervatívnom priestore sa mení tradičná hodnotová orientácia ľudí. Úspech zredukovaný do materiálnej podoby a jeho nadradenie nad morálku, spôsobuje absenciu striedmosti a pokory, zhn, stres a často aj prázdnotu. Je tu však príležitosť a príkaz doby pre akademickú obec i pre médiá.

Tabuľka 1: Podiel operácií nepridávajúcich hodnotu

Číslo op.	Kroky operácie	Σ Čas (sek.)	VA (sek.)	NVA (sek.)	Čas op. (sek.)	Σ VA (sek.)	Σ NVA (sek.)	Podiel NVA (%)	
1. op.	1	Vziať box trysky a vložiť ho do TVO.	6,30	4,30	2,00	17,70	10,40	7,30	41,24
	2	Vziať sponu trysky a nasadiť ju na TVO a box.	6,50	4,50	2,00				
	3	Upraviť dĺžku spony panduitom a položiť na stôl.	3,30	1,60	1,70				
	4	Vybaľiť na stôl TVO z palety/6 ks-10s	1,60	0,00	1,60				
2. op.	1	Vziať HD+zámok s predmontovanými vodičmi,zámok založiť do HD,HD uložiť do prípravku,zaskrutkovať zámok a uložiť vodiče.	15,80	11,80	4,00	46,10	28,50	17,60	38,18
	2	Namazať HD po obvode,vziať TVO a uložiť TVO po obvode, kontrola založenia	12,70	6,70	6,00				
	3	Vziať hrdlo HD a vložiť ho do HD, odsunúť tech.dosku a prisunúť ďalšiu.	16,60	10,00	6,60				
	4	Rozbaľovanie HD zo sáčkov.	1,00	0,00	1,00				
3. op.	1	Vziať z palety HD,zasunúť zámok s vodičom a vložiť na tech.dosku.	12,00	6,00	6,00	38,80	27,30	11,50	29,64
	2	Označiť HD,zaskrutkovať zámok,namazať vnútro HD a vložiť predmontované TVO.	12,90	10,00	2,90				
	3	Založiť vnútro HD do TVO, zatlačiť do správnej polohy a založiť krytku HD.	13,30	11,30	2,00				
	4	Naložiť vnútro HD na poličku/20ks-5s	0,25	0,00	0,25				
	5	Dosypať krytky HD/50ks-10s	0,20	0,00	0,20				
	6	Otočiť paletu s HD/32ks-5s	0,15	0,00	0,15				
4. op.	1	Vložiť priechodku,zaskrutkovať 8x skrutky pomocou webra	20,90	18,90	2,00	34,55	23,90	10,65	30,82
	2	Vložiť tesnenie po obvode do drážky.	6,20	5,00	1,20				
	3	Skontrolovať HD, prisun a odsun technologickej dosky	6,60	0,00	6,60				
	4	Dosypať priechodky/100ks-10s/	0,10	0,00	0,10				
	5	Rozbaľiť vnútro HD/40ks-30s/	0,75	0,00	0,75				
5. op.	1	Odsun a prisun technologickej palety.	4,10	0,00	4,10	44,35	27,30	17,05	38,44
	2	Vziať ťahovák a utiahnuť 2x box trysky,7x hrdlo a zámok dvierok.	16,80	14,80	2,00				
	3	Zasunúť tesnenie po obvode do drážky. Vložiť do HD kryt ventilu a priechodku.	13,70	12,50	1,20				
	4	Vybrať HD z prípravku,skontrolovať uloženie TVO a rámika a uložiť ju na dopravník.	9,00	0,00	9,00				
	5	Rozbaľovanie a ukladanie hrdiel	0,75	0,00	0,75				
6. op.	1	Vložiť priechodku,zaskrutkovať 8x skrutky, kontrola montáže	20,90	11,50	9,40	27,95	17,70	10,25	36,67
	2	Vložiť tesnenie po obvode do drážky.	6,20	6,20	0,00				
		Nepravidelná činnosť:							
	4	Dosypať priechodky/100ks-10s/	0,10	0,00	0,10				
	5	Rozbaľiť vnútro HD/40ks-30s/	0,75	0,00	0,75				
7. op.	1	Postaviť HD a dokončiť založenie vodiča zámku, kontrola	17,60	7,40	10,20	19,60	7,40	12,20	62,24
	2	Prisun technologickej dosky, uložiť HD na dopravník.	2,00	0,00	2,00				
		Nepravidelná činnosť:							
	3	nedokončenia predchádzajúcej operácie							

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 2: Nový stav po opatreniach na zlepšenie

Operácia	Čas operácie (sek.)	Σ NVA (sek.)	Nevyhnutná NVA	NVA	Čas po odstránení NVA
1. operácia	17,70	7,30	1,70	4,60	13,10
2. operácia	46,10	17,60	1,00	16,60	29,50
3. operácia	38,80	11,50	0,00	9,60	29,20
4. operácia	34,55	10,65	1,20	9,45	25,10
5. operácia	44,35	17,05	1,20	15,85	28,50
6. operácia	45,55	20,45	0,00	20,45	25,10
7. operácia	19,60	12,20	10,20	2,00	17,60

Zdroj: vlastné spracovanie

Literatúra

BUDAJ, P. Analyses and System Improvement of Operations. *ACC Journal*, roč. 8, č. 2, 2012. Liberec: TUL, s. 27.

BUDAJ, P. et al. *Operations management*. Fribourg: S.É.C.T., 2013.

GINSBERG, L. H. *Management and Leadership in Social Work Practice and Education*. Alexandria, VA: CSWE Press, 2008.

KOPČAJ, A. *Řízení proudu změn*. Ostrava: KOPČAJ - SILMA '90, 1999.

MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostních pracovníků*. Praha: C. H. Beck, 2008.

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004.

PORVAZNÍK J. *Celostný manažment: Piliere kompetentnosti v manažmente*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2007.

ZÁVADSKÝ, J. Teoretické východiská riadenia výkonnosti podnikových procesov. *Vedecký časopis Výskumného ústavu ekonomiky a manažmentu: Výkonnosť podniku*, roč. 1, č. 2, 2011, s. 46-56.

ZELENÝ, M. *Human systems management: integrating knowledge, management and systems*. World Scientific, 2005.

Kontakt:

Ing. Pavol Budaj, Ph.D.
Katedra manažmentu PF KU
Nábřežie Jána Pavla II. 15
058 01 Poprad
Slovenská republika
E-mail: budajpavol@gmail.com

Krátka informácia o autorovi:

Ing. Pavol Budaj, Ph.D., vyštudoval textilné inžinierstvo na VŠST v Liberci a manažment na Open University (UK). Viac ako 20 rokov pôsobil v textilnom priemysle v a.s. Tatrasvit Svit a Schiesser Eminence holding (SRN) na rôznych manažérskych pozíciách, vrátane pozícií TOP manažmentu. Od roku 2000 pôsobí na Katolíckej univerzite v Ružomberku, najskôr ako jej kvestor a v súčasnosti ako vysokoškolský pedagóg na katedre manažmentu v Poprade. Vo výskumnej a publikačnej činnosti sa zameriava hlavne na problematiku operačného manažmentu. Je autorom a spoluautorom viacerých vedeckých monografií, odborných publikácií a článkov a vysokoškolských učebníc, z nich niektoré vyšli aj v zahraničí (Švajčiarsko, Poľsko, Rusko).

Věcný a jmenný rejstřík

A

accreditation	333, 337, 346
analýza.....	56, 62, 75, 76, 255, 265, 270, 437, 466, 501, 507, 567, 576, 577, 603, 604, 605, 693
Assad	492, 496

B

Babiš	559, 561, 565, 568, 575
Balcar.....	665, 666, 667, 668, 672
banková únia	92, 93, 99
Bayark.....	636, 643
Bayesian network	23, 24, 25, 26, 29, 174
behaviorálna ekonómia.....	102
Bíza Bisová	5, 498
Blažek	638, 643
Blecha	206, 210, 619, 621, 622, 623, 624
Bohanesová	4, 184, 185, 191
Bourdieu.....	229
Budaj.....	6, 688, 694, 696, 700

C

certification	333, 336, 337, 345, 346, 391, 392
cestovní ruch	370, 371, 372, 374, 375, 377
Chlum	524, 525, 526, 528
cloud.....	6, 635, 637, 638, 639, 640, 641, 642, 643, 644, 645
competency model.....	227, 228, 232, 235, 418, 425
crowdsourcing.....	359, 360, 363, 366, 367, 368, 369
Czesaný.....	586, 587

Č

Česká televize	516, 519, 521, 522
----------------------	--------------------

D

daň z příjmov	609, 610, 614, 615, 617, 618
dane a poplatky	611, 616, 617
daňový řád.....	448, 449
daňový subjekt	445, 449
Davenport.....	231, 416, 678
dějiny.....	302, 303, 524, 525, 529, 530, 587, 588, 619
digitalizácia obsahu vzdelávania	646
disparita.....	54, 494, 495
Dodaro.....	492, 496
Doležal.....	69, 77

E

economic normal.....	143, 144, 145
effective... 43, 68, 115, 118, 137, 143, 172, 181, 212, 213, 214, 215, 216, 218, 220, 221, 223, 224, 326, 336, 341, 383, 418, 423, 424, 430, 440, 445, 480, 482, 508, 539, 540, 543, 544, 664, 675	
e-learning	126, 127, 129, 130, 131, 132, 646, 652
etická dimenzia.....	688, 690, 698

F

finančná kríza	92, 531, 689
finanční gramotnost	471, 474
Fukátko	619, 620, 621
fuzzy množina.....	184, 185, 187
fuzzy regulátor.....	184, 185, 187, 188, 189, 191

G

Gao	361, 366, 367
gender	239, 240, 243, 480
generace Y	353, 354, 356
Gnan	472, 476
Grasseová	327, 328

H

Hammer.....	416, 417, 420
hawala	250
hodnota pro zákazníka	326, 328, 332
Hoffmann.....	146
Hofstede	350, 357
Horák	360, 366
Horváth.....	273, 277
hospodářský cyklus.....	585, 586, 587
Hrdličková.....	248, 249, 250, 253
Hugin	24, 25, 29
Huston	492, 496
Hvorecký.....	128, 129, 131
hypoteční úvěr.....	4, 184

I

indicators..... 18, 20, 54, 79, 80, 85, 89, 91, 141, 143, 144, 146, 147, 167, 171, 172, 174, 198, 231, 272, 294, 295, 299, 342, 343, 370, 384, 417, 420, 421, 437, 509, 513, 532	
innovation ... 132, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 193, 230, 231, 232, 234, 236, 264, 269, 335, 340, 341, 342, 344, 345, 381, 387, 403, 418, 419, 453, 455, 507, 508, 510, 511, 513, 523, 537, 540, 546, 547, 555	

J

Jašková	3, 54, 66
jednotný mechanismus dohledu.....	93, 99

K

Kamenický	619, 624
Kanuk.....	320, 324
Katz	520, 523
knowledge capital	230, 236
knowledge worker.....	231, 235, 237, 241
kompetenční profil	275
komunální odpad.....	44, 48, 51
komunikace 1, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 128, 133, 155, 212, 213, 263, 264, 265, 267, 268, 269, 270, 291, 304, 313, 378, 523, 596, 635, 637, 638, 640, 641, 642, 708	
Kondratěv	585
Kondratěvovy vlny	587
konference	1, 7, 8, 9, 68, 257, 303, 308, 578, 618, 620, 625, 708
Korimová	669
Kosmider.....	273, 277
Kotulič.....	144
Kovanicová	620, 625
Kozel	44
Krejčí.....	4, 184, 185, 189, 191
Krejčová.....	3, 23
Krizová mapa Česka.....	359, 364, 365, 367, 368
krizové řízení	359
Krugman	456
kultura	313, 349, 355, 638
Kuncová	5, 498

L

Lazar	619, 625
logistic regression.....	23, 26, 27, 28, 29
Lumpkin	320, 324

M

Malita	636, 640, 643, 644
Mandel	587
manipulace	288, 291
Marek	3, 126, 133, 148, 364
marketing	7, 43, 52, 53, 115, 149, 167, 168, 171, 172, 174, 231, 302, 303, 304, 308, 309, 312, 318, 321, 326, 329, 476, 478, 479, 480, 481, 482, 488, 540, 596, 707
marketingové programy.....	4, 318
marketingový výzkum	43, 52, 332
Martinkovičová.....	669, 673
Maruta.....	231, 236
Maslow	352, 357
maturity management	333
McClelland.....	352, 357
McGregor	352, 357

measurement	18, 21, 174, 341, 342, 391
média.....	9, 11, 213, 302, 303, 312, 361, 364, 515, 557, 575, 589, 591, 592, 626, 635, 640, 641, 642
Meier	273, 368
Melbourne Mercer Global Pension Index	394, 397, 401
MFČR	472, 473
ministerstvo financí.....	472, 476
Mintzberg	267, 270
Mládková.....	4, 239, 244, 697, 700
model.....	9, 15, 16, 20, 27, 28, 29, 81, 111, 137, 138, 140, 143, 167, 168, 171, 174, 227, 228, 233, 234, 235, 240, 241, 245, 252, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 273, 310, 338, 339, 343, 345, 346, 347, 350, 357, 415, 417, 420, 421, 422, 424, 425, 429, 430, 432, 433, 434, 459, 460, 501, 503, 504, 546, 547, 551, 569, 577, 578, 629, 634, 639, 647, 666, 676, 677, 678, 695
Moravec.....	557
Moschis.....	319, 320, 322, 324
motivace	4, 349
mudaraba	249, 251
musharaka	249, 251

N

Němec	246, 247, 250, 251, 252, 253, 254
new product development.....	167, 168, 170, 171, 173, 174, 175, 176
Nomikos.....	231, 236
Nonaka	240, 241, 678

O

občanský zákoník.....	445, 449
-----------------------	----------

P

paralelné súradnice	683, 686
Pazourek.....	527, 528, 529
Péliová	3, 19, 21, 101, 491, 497
pivovarnictví	300
Polanyi.....	682
potravinárske podniky.....	608, 611, 612, 613, 614, 615, 617
práce se znalostmi.....	239
Probst	678
projektový management.....	69, 70, 77
Prusak.....	678

Q

quality management	333, 339, 340, 341, 344, 346, 417
--------------------------	-----------------------------------

R

rast HDP.....	531
Raulich	524, 525, 526, 528
Reeves	639, 644

reklama.....	4, 302, 515
riziko	21, 102, 107, 248, 260, 283, 306, 330, 609, 618, 640, 670
rozhodovanie.....	3, 101
Rutherford Silvers.....	72, 77

Ř

Řepa.....	332, 416, 427
-----------	---------------

S

Schiffman.....	320, 324
Schumpeter	581, 585, 586
segmentácia seniorov.....	318
Senge	266, 270
seniori.....	318, 319, 320, 321, 322, 323
Skřivan	524, 525, 527
skutočná a pocitovaná finančná gramotnosť.....	5, 490
soft skills	381, 385, 664, 665, 666, 667, 668, 671, 672, 674
srovnání.....	13, 44, 47, 143, 150, 305, 313, 328, 354, 372, 373, 471, 474, 498, 499, 500, 501, 503, 504, 505, 577
statistika	90, 126, 414
Sterman	265, 266, 270
styl řízení	288, 289, 290
sukuk	246, 249, 250
Sveiby	231, 676
Svozilová.....	70, 77
Synek	144, 149
system ochrany vkladov	95
systemová dynamika.....	263, 266

Š

šikana.....	291
Štefánek.....	70, 71, 77

T

tacitné znalosti	677, 678
takaful.....	246, 248
televize	515
Truneček.....	127, 132
Tuček	5, 415, 416, 427
Týmová.....	574

U

Urban.....	634
Ushahidi.....	359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 368

Ú

účetnictví.....	119, 201, 203, 207, 211, 292, 514, 524, 525, 526, 527, 528, 529, 530, 618, 619, 620, 623, 624, 625
úroková sazba.....	185

V

Van Rompuy	95, 99
Vaničková	519, 523
volby do Poslanecké sněmovny.....	577
volební kampaň	556, 575, 576
volební potenciál	561, 562, 569, 570, 571, 574
volební preference	569, 570
vysoká škola.....	126, 300
výuka	256, 524, 620
výzkumy veřejného mínění	556, 574, 575
vzdelávanie	74, 131, 273, 404, 647, 648, 651, 653, 667, 669, 671, 672, 673

W

Wilson.....	52, 520, 523
Wu	127, 128, 132, 431, 433, 435

Z

zamestnanosť	56, 403, 404, 406, 411, 413, 629, 667
Závadský	693
znalosť	46, 127, 239, 249, 263, 353, 378, 387, 473
znalostný manažment	675, 678, 696

Ž

Žák	524, 527
-----------	----------

Summary

Proceedings of Knowledge for Market Use: Media and Communication in the 21st Century contain contributions presented at the conference of the same name that was held by the Department of Applied Economics, Palacky University Olomouc in September 11–12, 2014 in Olomouc. The subtitle is related mainly to a panel discussion which was conducted by Petr Honzejk, commentator of *Hospodářské noviny* newspaper and Miroslav Zelinský, literary historian at the Faculty of Arts, Constantine the Philosopher University in Nitra. The introductory speeches of both included the key findings of the discussion. The topic of media and communication was also present in contributions of other participants, among others in the text *Communication of explicit knowledge: A case of enterprise vision* (Dalihod, Mildeova) and in Television and advertising (Gibarti). The issue of knowledge management is present in many fields, therefore the proceedings include contributions related to other topics, such as knowledge society development, management, marketing, public economics and administration, company management, banking, finance, tax, education in the field of economics and last but not least economic history and history of economic theories. As in previous years, the proceedings also include contributions of young economists and their research.

Znalosti pro tržní praxi 2014: Média a komunikace v 21. století

Sborník z mezinárodní vědecké konference

Editor: Pavla Slavíčková

Sazba: Kamila Hrušková

Příspěvky ve sborníku neprošly jazykovou korekturou a bylo respektováno formální zpracování příspěvků od autora.

Vydala: Societas Scientiarum Olomucensis II.

Křížkovského 10, Olomouc

Olomouc 2014

Vydání I.

Náklad: 100 ks

ISBN: 978-80-87533-07-9

NEPRODEJNÉ!



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Knowledge for Market Use 2014: *Media and Communication in the 21st Century*
International Scientific Conference Proceedings

Editor: Pavla Slavíčková
Design: Kamila Hrušková

The contributions did not go through the language and grammar correction and the authors' formal rules were fully respected.

Issued by: Societas Scientiarum Olomucensis II.
Křížkovského 10, Olomouc
Olomouc 2014

Volume No. I.
Number of copies: 100 pcs
ISBN: 978-80-87533-07-9

NOT FOR SALE!



The project is co-financed by the European Social Fund and the state budget of the Czech Republic.