

TRENDY V PODNIKÁNÍ BUSINESS TRENDS

Obsah – Content

Ludvík Eger

Editorial 3

Miroslav Plevný

Slovo děkana 4

Milena Jiřincová

Diverzita v ČR a její reflexe pro podniky a
zaměstnatelnost 5

**Cecília Olexová, Peter Mesároš, Alena
Bašistová**

Priority riadenia ľudských zdrojov v znalostnej
spoločnosti 11

Olga Faltejsková, Lilia Dvořáková

Vývoj požadavků na odborný a dovednostní
profil controllera v kontextu globální ekonomické
krize 20

Jana Slaninková, Mária Girgošková

Competency model as a condition for
development and performance of human
resources in the company 28

**Monika Březinová, Jaroslava Smolová, Jan
Sláma**

Process management in small and medium
businesses in the south Bohemia region regard
to the objectives, threats and benefits competitive
companies 35

Lucie Kuldová

Vliv společenské odpovědnosti na výkonnost
firem 41

Marta Regnerová, Aleš Hes

Společenská odpovědnost firmy a spotřebitel 49

Anna Majtánová, Ingrid Vachálková

Trendy v oceňování majetku a závazkov poistovní
..... 57

Rudolf Sivák, Peter Staněk

Vývoj slovenskej ekonomiky v kontexte globálnej
finančnej krízy 65

Uveřejněné příspěvky byly recenzovány.
Příspěvky neprocházejí jazykovou redakcí.

Contributions in the journal have been reviewed
but not edited.

Klíčová slova – Key words:

Podniková ekonomika – Business Economics

Management – Management

Marketing – Marketing

Finance a účetnictví – Finance and Accounting

Šéfredaktor – Editor in chief

doc. PaedDr. Ludvík Eger, CSc.

Výkonní redaktori – Executive editors

Ing. Veronika Vosková (voskova@fek.zcu.cz)

Ing. Jan Petrtyl (petrtyl@kmo.zcu.cz)

Redakční rada – Editorial board

PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.

doc. Ing. Jiří Vacek, Ph.D.

Ing. Michaela Horová, Ph.D.

RNDr. Mikuláš Gangur, Ph.D.

Ing. Jan Tluchoř

Vědecká rada – Scientific Board

prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc. (CZ)

doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D. (CZ)

doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný (CZ)

doc. Ing. Petr Suchánek, Ph.D. (CZ)

doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D. (CZ)

doc. Mgr. Sergej Vojtovič, DrSc. (SK)

Adresa redakce - Contact

Fakulta ekonomická ZČU v Plzni

Husova 11

306 14 Plzeň

Tel.: 377 633 001

Vydavatel – Publisher

Vydavatelství ZČU v Plzni, P.O. Box 314,

Univerzitní 8, Plzeň 306 14, IČO 49777513

Tisk - Print

Typos, tiskařské závody, s.r.o., Podnikatelská

1160/14, 320 00 Plzeň

Časopis vychází čtvrtletně.

The journal is published quarterly.

Počet výtisků: 200

Cena / Price 50 Kč / 2 €

MK ČR E 20361

ISSN 1805-0603

Info: www.fek.zcu.cz/tvp

Úvod

Vážení čtenáři,

máte před sebou první číslo časopisu Trendy v podnikání, který vydává Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni organizačně s Vydavatelstvím ZČU v Plzni.

Časopis vzniká v souvislosti s konáním stejnojmenné konference a úkolem prvního a případně druhého čísla bude prezentovat vybrané kladně recenzované příspěvky uvedené konference.

Možná si kladete otázku, proč Fakulta ekonomická ZČU v Plzni přichází až nyní s odborným časopisem zaměřeným na ekonomické disciplíny?

Za prvé, je to určitě proto, že zde podobný časopis v Plzni nebyl a spolu s obnovením tradice konference, která byla dříve fakultou pravidelně pořádána, je vznik časopisu snahou současného vedení o podporu odborné a vědecké činnosti učitelů a zejména doktorandů fakulty.

Za druhé, kromě příspěvku z konference chceme další čísla orientovat monotematicky a vždy žádat o příspěvky odborníky z jiných vysokoškolských pracovišť, ale také z praxe (včetně absolventů). Tím budou současně vytvořeny specifické a cíleně orientované studijní materiály, jež budou prohlubovat zvolená témata a podporovat tak výuku zejména ve studijních programech, jež fakulta zajišťuje a rozvíjí.

V současné době nemáme ambice stát se světovým časopisem či přispět k rozšiřování počtu RIV bodů (ostatně ani to z formálního hlediska zatím není možné), ale naopak se chceme stát solidním odborným a užitečným časopisem, který přispěje k rozvoji ekonomických disciplín a podpoří přípravu budoucích bakalářů a inženýrů.

Přesto však chceme odpovědně dbát o úroveň předloženého časopisu, a proto již od prvního čísla budou příspěvky recenzovány v podobném režimu jako je řízení v impaktovaném časopise *E + M Ekonomie a management*, na jehož vydávání se od počátku jeho existence naše fakulta spolu s dalšími ekonomicky zaměřenými fakultami v ČR i na Slovensku podílí a který je nám jistě vzorem.

I tímto prvním úvodem, který píše za vedení fakulty, vědeckou a redakční radu, vyzývám jak kolegy a kolegyně z Fakulty ekonomické ZČU v Plzni, tak ostatní učitele dalších fakult v České republice i Slovenské republice a zejména také odborníky z praxe – mimo jiné i naše absolventy – ke spolupráci na číslech roku 2012 a dalších.

Pro dostupnost časopisu předpokládáme, že bude otevřeně přístupný ve formátu PDF na www stránkách naší fakulty a po vydání jeho dalších čísel požádáme o jeho zařazení mezi odborné a vědecké časopisy, jež podporují otevřený přístup k vědeckým zdrojům: DOAJ (Open Access Directory Journal).

Za redakční radu
Ludvík Eger

Slovo děkana

Milí čtenáři,

jak jste již byli seznámeni v úvodu, dostává se Vám do rukou první číslo fakultního odborného časopisu, který by měl spolu s konáním stejnojmenné vědecké konference přispět k obnovení tradice započaté již v polovině devadesátých let minulého století. V té době fakulta organizovala svou první velkou mezinárodní vědeckou konferenci Business Development za účasti odborníků z osmi evropských zemí a USA. Z dnešního pohledu se jednalo o skutečně průkopnický čin, který, například i s první akreditací magisterského studia na fakultě v roce 1996, přispěl k rozvoji odborné tvůrčí činnosti mnohých často ještě nezkušených pracovníků fakulty.

Na tomto místě bych si dovolil uvést velmi stručný náhled do historie fakulty a rozvoje jejích vědeckých aktivit. Fakulta byla založena v Chebu v roce 1990 ještě jako součást plzeňské Vysoké školy strojní a elektrotechnické a od počátku své existence fakulta působí na dvou místech - v Chebu a v Plzni. Protože však nevznikla přirozeným odštěpením silného odborného univerzitního pracoviště, ale spíše formou vzniku „na zelené louce“, většina jejích akademických pracovníků neměla velké zkušenosti s odbornou prací. Během let se tito pracovníci, obvykle bez pomoci zkušených akademiků, sami učili publikovat odborné publikace, získávat rozvojové a vědecké projekty a pronikat do odborné komunity nejen v České republice, ale i v zahraničí.

V roce 1996 byl fakultou získán první vědecký projekt prestižní Grantové agentury České republiky v oblasti řešení problematiky regionální ekonomiky a od té doby se počet získaných vědeckých grantů až do roku 2005 pravidelně zvyšoval a udržoval na úrovni 7 až 8 současně řešených projektů ročně. Analogicky byl ve stejném období patrný nárůst odborné

publikační činnosti pracovníků fakulty. Na tyto pozitivní trendy se po jejich propadu v letech 2006 – 2009 nyní snažíme navázat. Dokladem úspěchu tohoto snažení je například i to, že za rok 2010 poprvé v historii fakulty mohly být vykazány čtyři publikace v nejprestižnější kategorii tzv. impaktovaných časopisů. Již s tímto počtem impaktovaných publikací se naše fakulta vzhledem ke své menší velikosti a relativně malému počtu akademických pracovníků může rovnat ostatním ekonomickým fakultám v České republice. Stejný počet, a to včetně dvou impaktovaných zahraničních časopisů, bude moci fakulta vykazat i v roce 2011 a věřím, že hodnota tohoto ukazatele v budoucnu ještě poroste.

Cílem současného vedení fakulty je v souladu s celofakultně přijatým dlouhodobým záměrem rozvoje fakulty posílit vědecké aktivity svých pracovníků a posílit odbornou prestiž fakulty. Nově zakládaný časopis *Trendy v podnikání* by měl mimo jiné dávat možnost zejména mladým doktorandům získávat „ostruhy“ na vědeckém poli pod vedením či ve spolupráci se zkušenějšími kolegy.

Zároveň však chceme, aby časopis přinášel nejen odborníkům a studentům, ale i pracovníkům v praxi širší spektrum informací o nových trendech rozvoje v tomto vědním oboru, o inovativních technologiích či o užitečných aplikacích nových poznatků v praxi. Tím může zpětně inspirovat a motivovat k další odborné tvůrčí činnosti akademických pracovníků a studentů fakulty především v oblasti aplikovaného výzkumu.

Věřím, že si tento časopis v krátké době získá své příznivce a prestiž.

Miroslav Plevný
děkan Fakulty ekonomické ZČU v Plzni

DIVERZITA V ČR A JEJÍ REFLEXE PRO PODNIKY A ZAMĚSTNANOST

Milena Jiřincová

ÚVOD

V důsledku globalizace, otevírání trhů a uvědomování si populační rozmanitosti se stále větší pozornost ubírá směrem k diverzitě. Slovo diverzita pochází z anglického výrazu „diversity“ a představuje určitou různorodost. Tato různorodost se mimo jiné objevuje na trhu práce i mezi zákazníky. Pracovní síla je stále více heterogenní a zejména nadnárodní organizace si uvědomují, že tato diverzita jim otevírá nové možnosti. [5] V posledních několika letech přichází i do České republiky nový trend v podnikání, který říká, že diverzitu je třeba nejen vnímat a respektovat ji, ale také umět ji využít ve svůj prospěch. V mnohých zemích již existují zákony a normy, které mají za úkol potlačit jakoukoliv diskriminaci, která by se mohla na tomto poli objevit a tímto mimoděk podporují tzv. různorodost na pracovišti. Také Evropská unie se v těchto otázkách aktivně angažuje a podporuje rovné příležitosti pro všechny. [15] Některé podniky ale šly mnohem dále a samy se aktivně snaží zavádět politiku diverzity nad rámec zmíněných zákonů. Nyní už začínají řízení diverzity neboli diverzity management využívat zejména velké podniky i v České republice. Oblast diverzity managementu a jeho využití v podnicích v České republice je poměrně neprobádaná a mnozí ani netuší, o čem řízení diverzity pojednává. Je zde prostor nejen pro nadnárodní korporace, ale i pro menší, ryze české podniky, jak tuto situaci využít a získat převahu nad svými konkurenty.

Předložený článek se snaží stručně vysvětlit pojem diverzity a diverzity managementu, charakterizovat základní prvky diverzity v České republice a zmapovat současný stav na trhu práce. Čerpá zejména z poznatků, které byly získány v rámci výzkumného projektu pod názvem „Diversity management- the best practices in Visegrad countries“, který je realizován pod záštitou Visegrad Fund a Fakulty ekonomické ZČU v Plzni.

1 RŮZNORODOST A JEJÍ ŘÍZENÍ

1.1 DIVERZITA

Pojem diverzita je chápán jako určitá rozmanitost, rozdílnost. V oblasti řízení lidských zdrojů představuje diverzita jistou individualitu osob, která z rozmanitosti a jedinečnosti vyplývá. Původní význam anglického slova diversity je ale mnohem širší. Reprezentuje koncept, jehož úkolem je vytvářet ve společnosti a hlavně v podnikatelské sféře rovné podmínky pro všechny v oblasti rozvíjení jejich osobního potenciálu. Důležité je, že diverzita nahlíží na rozmanitost a individualitu pozitivně. [13] Samozřejmě neplatí, že diverzita je pro každý podnik a v každé situaci přínosem. Je třeba rozpoznat příležitost pro využívání diverzity v organizaci a vhodně stanovit politiku diverzity.

Dříve se na diverzitu nahlíželo zejména jako na problém menšin a žen. [9] Dnes v sobě tento pojem zahrnuje mnohem více aspektů. Literatura uvádí různá dělení, dimenze nebo aspekty diverzity. Jeden pohled zkoumá diverzitu ze čtyř hlavních dimenzí a to organizační, vnější, vnitřní a osobnostní. [13] Autor Hubbard [12] ve své publikaci popisuje čtyři aspekty diverzity jako diverzitu pracovní síly, behaviorální diverzitu, strukturální diverzitu a obchodní diverzitu. Mimo to navíc rozlišuje dvě základní dimenze diverzity a to primární a sekundární. Do primární diverzity řadí rozdílnosti vyplývající z věku, etnické příslušnosti, pohlaví, mentálních a fyzických schopností, rasy a sexuální orientace. Tyto dimenze mají představovat jádro každé rozmanité identity. Kromě primární dimenze rozlišuje i sekundární, do které řadí např. komunikační styl, vzdělání, rodinný status, postavení a roli v organizaci, vyznání, jazyk, pracovní zkušenosti a další. V tomto případě lze polemizovat, jestli je toto členění přesné a správné, protože mohou existovat různé názory na důležitost jednotlivých elementů v závislosti na čase, místě, historii

apod. Další text však bude vycházet právě z členění dle Hubbarda.

1.2 DIVERZITY MANAGEMENT

Diverzity management je samozřejmě obsáhlejší než samotná diverzita. Zabývá se tím, jak k diverzitě aktivně a strategicky přistupovat a integrovat ji jako přidanou hodnotu. [8], [9] Jiná definice popisuje diverzity management jako proces, který směřuje k vytváření pozitivního pracovního prostředí, ve kterém jsou ceněny podobnosti i rozdílnosti lidí, kteří zde mohou uplatnit svůj přínos a naplnit tak strategické plány a cíle organizace. Diverzity management je někdy také chápán jako strategie podnikové ekonomiky, která pro úspěchy firmy využívá osobní rozmanitosti. [12] Z těchto definic je patrné, že diverzity management není pouze otázkou personalistiky, ale i celkové strategie podniku, jeho podnikové kultury, marketingu, apod.

Diverzity management není jen teoretickou hypotézou, naopak jsou již známy i úspěšné příklady z praxe, viz i [9]. Firmy, které jej aktivně využívají, samy uvádějí jeho konkrétní přínosy a využití pro podnik. Mezi pět nejvýznamnějších přínosů, které firmy zmiňují, patří [8]:

- 1) posílení kulturních hodnot,
- 2) zlepšení image firmy,
- 3) lepší možnosti získávání vysoce talentovaných lidí,
- 4) zvýšení motivace a výkonnosti zaměstnanců,
- 5) větší inovativnost a kreativita zaměstnanců.

2 DIVERZITA V ČR

V posledních letech, zejména po vstupu ČR do Evropské unie, diverzita obyvatelstva stoupá a začíná být více vnímána. K tomu dochází nejen v důsledku příchodu cizinců na český trh práce, ale například i díky přizpůsobování legislativy evropským standardům, které se aktivně zabývají začleňováním znevýhodněných skupin do společnosti. To má za následek, že se společnost jako celek začíná více zajímat například o genderovou rovnost, příležitosti pro zdravotně postižené nebo občany s odlišnou sexuální orientací. Následující text vychází z členění diverzity podle Hubbarda [11].

2.1 GENDEROVÉ ROZDÍLY

Genderové rozdíly jsou asi jednou z nejčastěji zmiňovaných problematik. Ženy jsou všeobecně považovány za znevýhodněné v pracovním procesu. Je to nespíš důsledkem přetrvávajícího rozdělení ženské a mužské role. [4] Genderové rozdíly jsou patrné v různých situacích. V České republice sice nejsou kladeny meze emancipaci, ale stále zde existují znatelné rozdíly například mezi výší platu žen a mužů nebo rozdíly v zacházení s ženami a muži ze strany zaměstnavatelů. Ženy se také mohou častěji potýkat s tzv. skleněným stropem, který jim komplikuje nebo znemožňuje postup do vyšších pozic, takže na úrovni vrcholového managementu operuje pouze 6- 10 % žen. Přitom studie Nutek: Gender a profit dokazuje, že genderová diverzita na pracovišti má pozitivní vliv na spokojenost pracovníků, ale i na produktivitu organizace. [4]

Co se týče statistického zmapování genderové diverzity v ČR, muži se zde potýkají s nezaměstnaností nejčastěji ve věku 45- 49 let, což může být přisuzováno například krizi středního věku, na rozdíl od žen, které jsou nejčastěji nezaměstnané ve věku 30-44 let. [26] Tento fakt může být způsoben diskriminací uchazeček o práci v tomto věku, ačkoliv je tato diskriminace upravena Antidiskriminačním zákonem (2009) [3].

Ženy také hledají práci v průměru déle než muži, kdy mužská část populace najde práci v rozmezí mezi šesti měsíci a jedním rokem, kdežto ženy hledají práci v průměru déle než jeden rok. [26]

Často se v souvislosti s genderovou tematikou hovoří o již výše zmiňovaných rozdílech ve mzdách. Průměrná hrubá měsíční mzda činila v roce 2008 21 939 Kč u žen a 29 628 Kč u mužů, což je rozdíl přes 25 %. [2] Avšak mzdy mužů a žen lze jen těžko srovnávat, protože ženy obsazují všeobecně jiná pracovní místa než muži a jinak jim narůstá mzda s věkem oproti mužům, zejména v důsledku přerušení kariéry většiny z nich kvůli mateřství. [21]

2.2 VĚKOVÉ ROZDÍLY

V roce 2010 činil průměrný věk občanů České republiky 40,6 let. Nejpočetnější skupinu tvořili

lidé ve věku okolo 35 let. [23] Tedy převážně ekonomicky aktivní obyvatelstvo.

Nejvyšší míru nezaměstnanosti vykazovala v roce 2010 věková skupina mezi 15 a 19 roky. Totéž tvrzení je platné jak pro muže, tak pro ženy. [16]

Věkové rozdíly mají zřejmě vliv i na průměrné výdělky. Podle Informačního systému o průměrných výdělcích (2011) [13] v podnikatelské sféře nejvíce vydělává věková skupina mezi 30 a 39 lety. Nejméně naopak vydělávají lidé do 20 let. V nepodnikatelské sféře dosahují nejnižšího průměrného výdělku také lidé do 20 let, ale výdělky se zde zvyšují úměrně s věkem. Nejvyšších průměrných výdělků dosahují tedy lidé nad 60 let. Výsledky jsou získány ze šetření ve 4. čtvrtletí roku 2010.

Z výzkumů Evropské komise vyplývá, že občané České republiky vnímají velice silně věkovou diskriminaci. ČR dokonce patří mezi státy, kde je věková diskriminace podle občanů nejrozšířenější a tento názor se spíše umocňuje, než aby byl překonáván. [7] Ve věkové diskriminaci se nerozlišuje mezi diskriminací mladých nebo starých, ale většinou se cítí být diskriminováni starší občané. Pro Českou republiku, stejně tak pro zaměstnavatele, bude tedy stále aktuálnější řešení otázek spojených se stárnutím obyvatelstva. Celkově evropská populace stárne, ale v České republice je stárnutí obyvatelstva ještě zřetelnější než v ostatních zemích EU. [4] Občané ČR se dožívají v průměru vyššího věku a mají méně dětí než dřív. Dochází tak ke změně věkové struktury populace a je třeba přijímat potřebná opatření jak v oblasti zaměstnanosti, péče o zdraví, sociálního zabezpečení, bydlení, vzdělávání a sociálních služeb [5], tak v oblasti podnikové, např. v politice nábory zaměstnanců, ve firemní kultuře, v řízení apod. Dosud zaměstnavatelé spíše podporovali brzký odchod starších pracovníků, i když tak přicházejí o vysoce kvalifikovanou a stabilizovanou pracovní sílu. Bude tedy nutné změnit přístup k této věkové skupině obyvatel. Jednou z možností, jak se postavit k této problematice, je zavedení tzv. age managementu, který se snaží odstranit věkové bariéry a podporovat věkovou diverzitu v organizaci. [4]

Stát už začíná reagovat na tento problém a ČR se stala členem programu Evropa 2020, v rámci kterého si mimo jiné klade za cíl dosáhnout 55% zaměstnanosti u starších pracovníků. Naopak nezaměstnanost mladých (15- 24 let) chce snížit o třetinu oproti roku 2010. [22]

2.3 ETNICKÁ PŘÍSLUŠNOST

Doba otevírání trhů a přítomnost globalizace nejvíce ovlivňuje právě rozmanitost v etnickém složení obyvatelstva. Také pro Českou republiku a zdejší zaměstnavatele je otázka cizinců velmi důležitá. Těžko lze rozlišovat mezi cizinci, kteří jsou zde za prací dočasně a mezi těmi, kteří se již stali rezidenty, neboť pracovní migrace dočasná se často mění v trvalou. [4] Z hlediska diverzity lze tedy rozlišovat pouze různé kulturní, etnické a rasové rozdíly mezi stávajícími nebo potencionálními zaměstnanci bez ohledu na typ jejich pobytu v ČR.

Je také velmi těžké sledovat počty cizinců v České republice, jelikož jich zde mnoho působí nelegálně, proto se často pracuje pouze s počty cizinců, kteří jsou evidováni na úřadech práce. Tito cizinci představují potencionální legální pracovní sílu pro podniky působící na českém území. Od roku 2008 byl sice zaznamenán mírný pokles cizinců evidovaných na ÚP v důsledku ekonomické krize, ale od začátku roku 2011 je opět patrný vzestup a ten se dá očekávat i v následujících letech. Nejvíce cizinců žádajících v ČR o práci přichází ze Slovenska, Ukrajiny a Polska. Dále jsou zde hojně zastoupeni také cizinci z Bulharska, Rumunska, Mongolska, Moldavska a Ruska a ČSÚ eviduje také skupiny Vietnamců, Němců a Uzbekistánců. [25]

Cizí státní příslušníci jsou nejvíce zaměstnáváni v manuálních profesích. Nejvíce jako pomocní a nekvalifikovaní pracovníci nebo řemeslníci a kvalifikovaní výrobci, opraváři a obsluha strojů. Je zde však patrný nárůst cizích pracovníků na pozicích vědeckých a duševních pracovníků a mezi provozními pracovníky ve službách a obchodě. [1]

ČR se snaží i o získávání kvalifikovaných odborníků ze třetích zemí. Tomu však brání mnoho bariér jako pracovní povolení, jazykové bariéry nebo málo funkční systém uznávání

odborného vzdělání. V roce 2008 byl zaveden systém tzv. modrých karet, které mají umožnit zaměstnávání vysoce kvalifikovaných pracovníků ze zemí mimo evropské společenství tedy tzv. „třetích zemí“. V roce 2009 odstartoval podobný projekt zelených karet. [10] Systém zelených karet a vyřizování administrativní agendy se nejeví jako příliš efektivní a je zaměstnavateli často kritizován. Za poznámku stojí i fakt, že MŠMT otevřelo v roce 2011 program podpory získání českých vědců ze zahraničí zpět do ČR a vytvoření podmínek pro nové týmy odborníků. Vládní dokument jménem Návrat počítá s rozdělením půl miliardy mezi příchozí vědce a odborníky ze zahraničí. [24] Do roku 2008 působil v ČR projekt Bariéry a příležitosti: jak získat vědce a výzkumníky působící v zahraničí zpět do České republiky. [20]

Zvláštním případem v této oblasti je romské etnikum žijící v České republice. Světová banka vypracovala studii o zaměstnávání Romů v ČR a jejím výstupem bylo zjištění, že by Česká republika měla více podporovat zaměstnávání Romů, neboť více než polovina Romů v produktivním věku nepracuje a není ani v evidenci úřadů práce. To s sebou přináší značné náklady a ekonomickou neefektivnost. Podle studie by pomohla větší snaha úřadů práce lépe reagovat na požadavky trhu a zlepšit umisťování znevýhodněných uchazečů o zaměstnání. [19] Tato otázka je však velmi citlivá a existují na ni různé protichůdné názory. Je nutno brát tento problém v potaz a umět na něj citlivě reagovat. Nedávné události však ukazují, že tato problematika není v České republice příliš dobře zvládnuta.

2.4 MENTÁLNÍ A FYZICKÉ SCHOPNOSTI

Lidé s postižením mají v České republice zvýšenou ochranu na trhu práce. ČR podporuje zaměstnávání postižených spoluobčanů např. zavedením chráněného pracovního místa nebo chráněných pracovních dílen, hradí přípravu k práci osob se zdravotním postižením nebo stanovuje určitý povinný podíl zaměstnaných osob s postižením, který musí respektovat zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci. Tento povinný podíl je v současnosti ve výši 4 %

z celkového počtu zaměstnanců. [17] Z výběrového šetření zdravotně postižených [6] je patrné, že osob se zdravotním postižením v produktivním věku existuje více než 4 % z celkové populace, dokonce okolo 10 %. Zde tedy vzniká problém, ale i příležitost pro zaměstnavatele, zaměstnávat více osob se zdravotním postižením tam, kde to je přínosem a zvýšit tak diverzitu portfolia svých zaměstnanců.

Zaměstnavatelé se mohou o zaměstnávání zdravotně postižených zajímat i nad rámec zákona, kdy budou sami aktivně nabízet vhodná pracovní místa těmto lidem. Bedrnová a Nový [4] uvádějí některé důvody, proč zaměstnávat zdravotně postižené osoby. Lidé se zdravotním postižením mají například často stejné pracovní schopnosti jako zcela zdraví občané. Přítomnost zdravotně postiženého zaměstnance na pracovišti obvykle vnáší do pracovního týmu jiné spektrum hodnot, založené zejména na zdraví. Zdravotně postižený pracovník může také pomoci lépe zmapovat potřeby handicapovaných zákazníků firmy a vnést nové trendy do komunikace organizace s veřejností. Navíc je zaměstnávání zdravotně postižených opravdový důkaz sociální odpovědnosti organizace.

2.5 SEXUÁLNÍ ORIENTACE

Poslední primární charakteristikou diverzity podle Hubbarda [11] je otázka sexuální orientace. I když už dnes není toto téma v ČR tak tabuizováno, lidé s odlišnou sexuální orientací se stále setkávají s problémy jak v běžném životě, tak na trhu práce a v zaměstnání. Podle průzkumu Evropské komise [8] patří Česká republika mezi ty členy EU, jejichž občané vnímají diskriminaci na základě sexuální orientace jako jen velmi málo rozšířenou. Spolu s Bulharskem a Slovenskem má ČR nejnižší rozšíření tohoto typu diskriminace. Výzkumná studie [18] provedena v roce 2009 v České republice ukazuje, že 4 % dotázaných homosexuálů potvrdilo diskriminaci při přijímacím řízení do pracovního procesu, 5 % z nich se setkala s diskriminací v kariérním postupu a 4 % respondentů mají zkušenost s propouštěním kvůli sexuální orientaci. Celkově bylo nějakou diskriminací v pracovním procesu postiženo 9 % respondentů. Problém

s diskriminací v pracovním procesu zde tedy existuje i přes pozitivní vnímání homosexuálů občany České republiky. Problémy diskriminace homosexuálů řeší sice Antidiskriminační zákon [3], ale jeho porušování lze však jen těžko dokázat.

Pokud bude organizace otevřeně přistupovat k tomuto problému a vychovávat své zaměstnance k toleranci a pochopení, přispěje to nejen ke zlepšení její image, ale také ke zvýšení její sociální odpovědnosti.

ZÁVĚR

Demografické složení pracovní síly se neustále mění a její diverzita i nadále poroste. Zkušenosti ze zahraničí ukazují, že vytváření diverzitního prostředí ve firmách pozitivně ovlivňuje pracovní morálku, spokojenost a snižuje pravděpodobnost komunikačního nedorozumění. Diverzita na pracovišti zvyšuje kreativitu, schopnost inovace a zlepšuje výkon týmů při řešení problémů. V neposlední řadě zvyšuje kvalitní politika diversity sociální odpovědnost organizace [4],[14], která se dnes stává důležitým faktorem pro konkurenceschopnost.

Samozřejmě s sebou může diverzita vázat také negativní jevy, jako např. nenávisťnou atmosféru na pracovišti, kde cizinci zabírají pracovní místa českým občanům nebo vznikající konflikty z důvodu nedostatečného vyškolení zaměstnanců a následného neporozumění si v heterogenních skupinách. Povrchní aplikování politiky diversity jako je zaměstnávání pracovníků ze znevýhodněných skupin pouze „na oko“, aby to navenek dobře vypadalo, také nemá pozitivní vliv na organizaci a její vnitřní prostředí. Je proto třeba se nad diverzitou zamýšlet, zjistit, zda by se dala použít v konkrétním podniku a jak a teprve potom ji citlivě začít využívat pro svůj prospěch a všeobecnou spokojenost jak na straně zaměstnanců, tak na straně zákazníků.

Článek je výstupem výzkumného projektu č. 21110193 Diversity Management, Comparison, the Best Practices of Visegrad Countries

Poskytovatel: Visegrad Fund

LITERATURA

- [1] *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2010*. [online]. [cit. 15.8.2011]. Dostupné na [www: <http://portal.mpsv.cz/sz/politika/zamest/trh_prace/rok2010p1/analiza1006.pdf>](http://portal.mpsv.cz/sz/politika/zamest/trh_prace/rok2010p1/analiza1006.pdf)
- [2] *Analýza: Ženy a muži v krajích ČR*. [online]. [cit. 15.8.2011]. Dostupné na [www: <http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/analiza:_zeny_a_muzi_v_krajich_cr_zamestnanost>](http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/analiza:_zeny_a_muzi_v_krajich_cr_zamestnanost)
- [3] *Antidiskriminační zákon 198/2009 Sb.* [online]. [cit. 12.10.2011]. Dostupné na [www: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/c/313/.ce/10821/p/8411/_s.155/701?PC_8411_p=2&PC_8411_name=antidiskrimina%C4%8Dn%C3%AD&PC_8411_=198/2009&PC_8411_ps=10#10821>](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/c/313/.ce/10821/p/8411/_s.155/701?PC_8411_p=2&PC_8411_name=antidiskrimina%C4%8Dn%C3%AD&PC_8411_=198/2009&PC_8411_ps=10#10821)
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 791 s. ISBN 978-80-7261-169-0
- [5] *ČR se připravuje na stárnutí populace. Tisková zpráva*. [online]. [cit. 1.9.2011]. Datum poslední aktualizace: 14.11.2005. Dostupné na [www: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/2143/141105a.pdf>](http://www.mpsv.cz/files/clanky/2143/141105a.pdf)
- [6] ČSÚ. *Výběrové šetření zdravotně postižených VŠPO 07*. [online]. [cit. 16.8.2011]. Datum poslední aktualizace: 30.5.2008. Dostupné na [www: <http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/4100269DD7/\\$File/330908j3.pdf>](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/4100269DD7/$File/330908j3.pdf)
- [7] *Discrimination in the European Union: Perceptions, Experiences and Attitudes*. 2008. [online]. [cit. 17.10.2011]. Dostupné na [www: <http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_296_en.pdf>](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_296_en.pdf)
- [8] *Diversity management. Vzdělávací manuál*. [online]. [cit. 5.10.2011]. Dostupné na [www: <http://ec.europa.eu/social>](http://ec.europa.eu/social)
- [9] EGER, L. a kol. *Diversity management*. 1. vyd. Praha: Česká andragogická společnost, 2009. 200 s. ISBN 978-80-87306-03-1
- [10] HORÁKOVÁ, M. *Umíme využít pracovní potenciál cizinců?* [online]. [cit. 1.9.2011]. Datum poslední aktualizace: 2008. Dostupné na [www: <http://www.cizinci.cz/files/clanky/578/pracovni_potencial_cizincu.pdf>](http://www.cizinci.cz/files/clanky/578/pracovni_potencial_cizincu.pdf)
- [11] HUBBARD, E. *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. Amherst: HRD Press, 2004. 195 s. ISBN 0-87425-761-1

- [12] *Informace o problematice diverzity a Diversity Management*. [online]. [cit. 5.10.2011]. Dostupné na [www: <http://www.komora.cz>](http://www.komora.cz)
- [13] *Informační systém o průměrných výdělích. MPSV*. [online]. [cit. 16.8.2011]. Dostupné na [www: <http://www.mpsv.cz/ISPVcharavypis.php?chara\[\]=0&ok=Zobrazit+charakteristiky>](http://www.mpsv.cz/ISPVcharavypis.php?chara[]=0&ok=Zobrazit+charakteristiky)
- [14] KULDOVÁ, L. Společenská odpovědnost firem. Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi. 1.vyd. Kanina: OPS, 2010. 189 s., ISBN 978-80-87269-12-1
- [15] MELECKÝ, L., SKOKAN, K. EU Cohesion and Evaluation in the Case of Visegrad Four Countries. In. KOCOUREK, A., *Liberec Economic Forum 2011*. Liberec: Technical University of Liberec, 2011, s. 314- 326, ISBN 978-80-7372-755-0
- [16] *Míra nezaměstnanosti podle věkových skupin a vzdělání*. [online]. [cit. 10.8.2011]. Dostupné na [www: <http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/D100262222/\\$File/310311167.pdf>](http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/D100262222/$File/310311167.pdf)
- [17] *MPSV: Zdravotní postižení*. [online]. [cit. 16. 8. 2011]. Dostupné na [www: <http://www.mpsv.cz/cs/8>](http://www.mpsv.cz/cs/8)
- [18] PECHOVÁ, O. Diskriminace na základě sexuální orientace. [online]. [cit. 16.10.2011]. Dostupné na [www: <http://e-psycholog.eu/pdf/pechova.pdf>](http://e-psycholog.eu/pdf/pechova.pdf)
- [19] *Podle Světové banky ČR málo podporuje zaměstnávání Romů*. *Novinky.cz*. [online]. [cit. 16.8.2011]. Datum poslední aktualizace: 29.10.2008. Dostupné na [www: <http://www.novinky.cz/kariera/152990-podle-svetove-banky-cr-malo-podporuje-zamestnavani-romu.html>](http://www.novinky.cz/kariera/152990-podle-svetove-banky-cr-malo-podporuje-zamestnavani-romu.html)
- [20] *Projekt 2E06015*. [online]. [cit. 1.9.2011]. Datum poslední aktualizace: 25.6.2009. Dostupné na [www: <http://www.isvav.cz/projectDetail.do?rowId=2E06015>](http://www.isvav.cz/projectDetail.do?rowId=2E06015)
- [21] *Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců*. [online]. [cit. 15.8.2011]. Dostupné na [www: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumerna_mzda>](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumerna_mzda)
- [22] *Strategie Evropa 2020 a ČR. Vláda ČR*. [online]. [cit. 16.8.2011]. Dostupné na [www: <http://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/cr/eu-2020-a-cr-78696/>](http://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/cr/eu-2020-a-cr-78696/)
- [23] *Věkové složení obyvatel k 1.1.2010. ČSÚ*. [online]. [cit. 28.8.2011]. Datum poslední aktualizace: 1.1.2010. Dostupné na [www: <http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/76002C85EC/\\$File/400311001.pdf>](http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/76002C85EC/$File/400311001.pdf)
- [24] *Vláda láká vědce zpět do Česka, dá jim půl miliardy*. [online]. [cit. 1.9.2011]. Datum poslední aktualizace: 8.1.2011. Dostupné na [www: <http://aktualne.centrum.cz/domaci/spolecnost/clanek.phtml?id=687493>](http://aktualne.centrum.cz/domaci/spolecnost/clanek.phtml?id=687493)
- [25] *Vývoj cizinců evidovaných ÚP. Měsíční počty podle pohlaví, typu registrace a vybraných zemí od 31.1.2006 do 30.6.2011*. [online]. [cit. 11.8.2011]. Dostupné na [www: <http://czso.cz/csu/cizinci.nsf/t/8F005D7FB9/\\$File/c05r01.pdf>](http://czso.cz/csu/cizinci.nsf/t/8F005D7FB9/$File/c05r01.pdf)
- [26] *Způsob a doba hledání zaměstnání*. [online]. [cit. 10.8.2011]. Dostupné na [www: <http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/D1002622AD/\\$File/310311146.pdf>](http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/D1002622AD/$File/310311146.pdf)

Autor:

Ing. Milena Jiřincová

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

E-mail: milenaj@kpm.zcu.cz

DIVERSITY IN THE CZECH REPUBLIC AND ITS REFLECTION FOR ORGANISATIONS AND EMPLOYMENT

Milena Jiřincová

Abstract: This article deals with the diversity and its possible utilization in business. It is trying to explain what does it mean diversity and diversity management and what is the potential for organisations and employers. It is focused on primary elements of diversity by Hubbard, namely gender differences, age, ethnicity, mental and physical abilities and sexual orientation. It describes what diversity we can find in the Czech Republic and how do the state and the employers react to this. It gives also some proposals and recommendation why organisations should respect a use the diversity for its competitiveness.

Key words: Diversity, diversity management, equal opportunities, discrimination, social responsibility

JEL Classification: J21, J16

PRIORITY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V ZNALOSTNEJ SPOLOČNOSTI

Cecília Olexová, Peter Mesároš, Alena Bašistová

ÚVOD

Riadenie ľudských zdrojov je strategicky významnou oblasťou riadenia podniku a spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu sa podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i podniku ako celku. Prístup k riadeniu ľudských zdrojov závisí nielen od interných faktorov, ale reflektuje aj zmeny a potreby spoločnosti. V súčasnosti nastáva posun od industriálnej spoločnosti k spoločnosti znalostnej s odborními s vysokým podielom znalostí, inovácií a kvalifikovanej práce. Riadenie organizácií v znalostnej spoločnosti sa sústreďuje na manažment znalostí, ktorý sa týka nielen informačných technológií, ale rovnako aj ľudí a toho, ako získavajú, vymieňajú a využívajú znalosti. To je dôvod, prečo sa manažment znalostí stal záujmom aj personalistov, ktorí majú výhodné postavenie z hľadiska ovplyvňovania riadenia ľudí.

Cieľom príspevku je determinovať priority podnikov v oblasti riadenia ľudských zdrojov v znalostnej spoločnosti. Zároveň je snahou zistiť, ktoré kompetencie ľudských zdrojov sa považujú za kľúčové v nových ekonomických podmienkach, pričom sme, vzhľadom na charakteristiky znalostnej spoločnosti, predmet skúmania zúžili na identifikovanie kompetencií manažérov v nevýrobných podnikoch.

1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V ZNALOSTNEJ SPOLOČNOSTI

V súčasnej spoločnosti sa stretáva viacero tendencií, ktoré menia pohľad na riadenie ľudí pracujúcich v podnikoch. V znalostnej spoločnosti je kľúčovou úlohou ekonomických subjektov zhodnotenie svojho znalostného kapitálu, teda vytváranie pridanej hodnoty využitím vedomostí a skúseností ľudí a ich neustálym rozvojom. Vnímanie ľudí ako nositeľov znalostí si žiada zmeny v ich riadení a využívanie moderných nástrojov riadenia.

Podľa Ulricha [1], podniky musia zapojiť do riadenia personálne útvary, aby pomohli vytvárať nové schopnosti a spôsobilosti, nevyhnutné pre fungovanie podnikov v neustále sa meniacom prostredí a podmienkach. Jedným z problémov, ktoré stoja pred riadením ľudských zdrojov, je aj intelektuálny kapitál, ako zdroj konkurenčnej výhody podniku. Manažéri musia premýšľať o tom, ako by bolo možné rozvíjať svoj spoločenský kapitál a pritom sa zamerať na organizačný kapitál – znalosti, ktorými podnik disponuje a na to, ako by mali byť riadené.

Kľúčovou úlohou je však zaistiť, aby boli podniky schopné nájsť, prispôbiť, odmeňovať a udržať si ľudský kapitál v podobe talentovaných jednotlivcov, ktorí chcú a môžu byť motorom globálnej organizácie, ktorá citlivo reaguje ako na svojich zákazníkov, tak aj na neustále sa rozširujúce možnosti techniky a technológie. Tento fakt potvrdzujú aj výsledky prieskumu vplyvu faktorov prostredia na riadenie ľudí v podniku, ktoré uvádza Demjanová [2]. Za najvýznamnejšie faktory sa považujú faktory odvetvového mikroprostredia a to hlavne súčasní konkurenti (sila vplyvu na riadenie ľudí je 3,66 na stupnici v rozsahu 1-5, pričom 1 je slabý a 5 silný vplyv) a zákazníci (3,63). Z faktorov makroprostredia je to hlavne technologické prostredie (sila vplyvu 3,42), ale aj ekonomické prostredie (3,3) a demografické prostredie (2,8). Z tohto dôvodu Demjanová odporúča zamerať sa na súčasných konkurentov a zákazníkov, ako aj monitorovať predovšetkým „technologické prostredie, ktoré v spojitosti so zavádzaním inovácií a vývojom progresívnych technológií kladie nové požiadavky na ľudské zdroje.“

1.1 AKTIVITY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Z konkrétnych činností riadenia ľudských zdrojov sa do popredia dostávajú aktivity, ktoré pomáhajú k flexibilitě a efektívnosti podniku a formujú flexibilné ľudské zdroje podniku.

Podľa dostupných výsledkov Porovnávacej štúdie riadenia ľudských zdrojov v 27 krajinách Európy a Blízkeho východu, vrátane Slovenska [3], v roku 2000 sa medzi prioritami riadenia ľudských zdrojov objavovali manažérsky rozvoj, získavanie zamestnancov z dôvodu nedostatku vysokokvalifikovaných ľudských zdrojov, redukcia nákladov v personálnej oblasti, interná komunikácia, zvyšovanie produktivity práce a riešenie odmeňovania.

V období vstupu Slovenskej republiky do Európskej únie sa uskutočnil v rokoch 2004 - 2005 na Ekonomickej univerzite v Bratislave, Podnikovohospodárskej fakulte so sídlom v Košiciach prieskum v 86 podnikoch zameraný na zistenie, aké zmeny v oblasti riadenia ľudských zdrojov priniesol vstup SR do EÚ, prípadne aké ďalšie zmeny v súvislosti s tým očakávajú [4]. Podniky zaznamenali tlak na zvyšovanie produktivity práce, potrebu vzdelávania zamestnancov, väčší dôraz na jazykovú prípravu zamestnancov, ďalej zvyšovanie ceny práce a preferovanie odmeňovania podľa výkonu a kvality pred odmeňovaním časovou mzdou/platom.

V nadväzujúcom dotazníkovom prieskume, ktorý sa uskutočnil v rokoch 2006 – 2007 na vzorke 90 podnikov pôsobiach v Košickom a Prešovskom kraji [5] sa zisťovalo, ktoré z vytypovaných trendov riadenia ľudských zdrojov sú typické pre skúmané podniky. Na prvých troch miestach podniky uvádzali:

- previazanie odmeňovania zamestnancov na výkon a kvalitu práce (70 %),
- tímovú prácu (57 % podnikov),
- celoživotné vzdelávanie (38 % podnikov).

Respondenti odpovedali v dotazníku aj na otvorenú otázku, ktorú oblasť riadenia ľudských zdrojov považujú za prioritu podniku. Na prvom mieste bolo vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, na druhom motivácia a spokojnosť zamestnancov. Ďalšou prioritou bolo zvyšovanie produktivity práce a výkonu zamestnancov.

V ostatných rokoch významne ovplyvnila riadenie ľudských zdrojov hospodárska kríza. Poradenská spoločnosť PwC zverejnila výsledky slovenského prieskumu medzi CEOs 406 firiem pôsobiach na Slovensku, ktorý zrealizovala

v spolupráci so slovenskou edíciou magazínu Forbes [6]. Podľa výsledkov, aj keď je Slovensko krajina s vysokou mierou nezamestnanosti, za najväčšie riziko pre budúci rast firiem je v oblasti ľudských zdrojov nedostatok kandidátov v primeranými skúsenosťami a vzdelaním (50 %). Na otázku, ktoré tri konkurenčné výhody pomôžu firmám kráčať, na prvom mieste dominovala vysoká kvalita služieb zákazníkom (73 %) a už na druhom mieste respondenti uvádzali schopnosť získať a udržať si kľúčových pracovníkov (38 %). Treťou najčastejšie uvádzanou výhodou je schopnosť prispôbiť sa zmenám (36 %). Medzi podnikateľskými rizikami, ktoré by mohli ohroziť rast firmy, bolo na prvom mieste uvádzané riziko získať kľúčových odborníkov vo finančných službách – bankovníctve a poisťovníctve (35 %) a informačných technológiách (36 %). Kríza sa podľa výsledkov najviac prejavila v prepúšťaní zamestnancov. 33 % respondentov uviedlo, že sa počet zamestnancov za posledných 12 mesiacov nezmenil (33 %), 37 % uviedlo, že došlo k poklesu pracovníkov z dôvodu krízy. Na druhej strane, v časti firiem je badať aj oživenie, ktoré ale nie je v jednotlivých sektoroch rovnomerné. Stále sa za veľký problém na trhu práce považuje, aj napriek vysokej miere nezamestnanosti, získavanie kvalitných zamestnancov s primeranými skúsenosťami a vzdelaním (50 %). Druhým najväčším rizikom je snaha konkurencie zamestnať niektorého z ich odborníkov (40 %). Na treťom mieste je rozhodnutie kľúčových zamestnancov zmeniť svoju kariéru (36 %). Okrem toho je problémom získavanie a integrácia mladých zamestnancov, chýbajúca kreativita a flexibilita zamestnancov s potrebnými technickými vedomosťami. Najvýznamnejšie zmeny CEOs plánujú v nastavení systému odmeňovania riadiacich pracovníkov, ktorý sa má viac orientovať na výsledok, v motivovaní pracovníkov nefinančnými odmenami a v niektorých sektoroch je snahou uprednostňovať prijímanie ľudí na živnosť pred plným pracovným pomerom.

Vychádzajúc z dostupných výsledkov týkajúcich sa trendov v riadení ľudských zdrojov možno pokladať za významnú aktivitu riadenia ľudských zdrojov vzdelávanie a rozvoj zamestnancov,

ktoré predstavuje jeden z hlavných faktorov zvyšovania ekonomickej prosperity podniku.

1.2 SÚČASNÉ POŽIADAVKY NA MANAŽÉROV A ICH KOMPETENCIE

V súvislosti s ekonomickým vývojom a zmenami v prostredí, ktoré v súčasnosti vyplývajú predovšetkým z globalizačných tendencií, zo zrýchľovania tempa zmien, rastúceho vplyvu informačnej spoločnosti či zo zvyšovania záujmu zamestnancov o účasť na riadení, dochádza aj k zmenám v nárokoch na manažérov.

Pojem kompetencie chápeme v súlade s definíciou, ktorú uvádza Mesárošová a kol. [7], ako komplexný súbor dispozícií budujúci na dvoch základných zložkách, ktoré možno pomenovať ako výkonovú a osobnostnú zložku, ku ktorým je žiaduce dodať aj zložku metakognitívnu. K manažérskym kompetenciám sa podľa Mesárošovej [8] radí zvládanie stresu (intrapersonálna spôsobilosť), delegovanie právomocí, zvládanie konfliktov, vedenie skupiny a vodcovstvo (interpersonálne spôsobilosti), kreativita a učenie sa prostredníctvom činnosti, aktivity – sú súčasťou spôsobilosti učiť sa, ďalej rozhodovanie a plánovanie (administratívne spôsobilosti).

Manažérske kompetencie nevyhnutné na rozvoj ľudského kapitálu v novej ekonomike uvádza Kubátová [9], ktorá medzi znalosťami uvádza: manažérske techniky v novej ekonomike, nástroje na zvyšovanie produktivity, metódy plánovania kariéry, základy psychológie a motívov ľudského správania, ICT. Nevyhnutnými schopnosťami sú: analytické schopnosti, komunikačné schopnosti (počúvanie, oznamovanie, presvedčanie), motivovanie, schopnosť odhadnúť individuálny potenciál, schopnosť koordinovať prostredníctvom argumentov, citov a intuície, schopnosť vnímať ľudí ako dôležitejších než procesy. Za dôležité vlastnosti považuje povzbudzovanie a facilitáciu, charizmu, prístupnosť a náročnosť na ostatných rovnako ako na seba. V súvislosti s globalizačnými tendenciami sa podľa Gajdoša [10] vyžaduje od súčasných manažérov, aby boli všestranní a multinacionálni vo vzdelaní, schopnostiach, skúsenostiach, ale aj osobnom profile, pričom

klúčovými kompetenciami sú komplexnosť, odolnosť, anticipácia, empatia, komunikatívnosť a dôveryhodnosť.

Na základe trendov vývoja spoločnosti a štúdií o požiadavkách na súčasných manažérov predpokladáme, že z hľadiska budúcnosti sú klúčovými také manažérske kompetencie, ako je akceptovanie neistoty a mnohoznačnosti z čoraz rýchlejších zmien, schopnosť pracovať s informáciami, mobilita a flexibilita či ochota neustále vzdelávať sa ako nevyhnutný predpoklad vyrovnania sa so stále rastúcimi požiadavkami, pružnosť a predvídateľnosť, ochota riskovať. Dôraz sa stále viac kladie na všeobecné vedomosti, tvorivosť, všestrannosť, pružnosť, ako na špecifický obsah vzhľadom na fakt, že poznatky a zručnosti dnes rýchlo zastarávajú.

2 CIEĽ A METODIKA PRIESKUMU

Hlavným cieľom prieskumu bolo zistiť, ktoré aktivity považujú podniky za priority v oblasti riadenia ľudských zdrojov. V súvislosti s hlavným cieľom boli stanovené čiastkové ciele, z ktorých sú obsahom príspevku tieto:

- určenie priorít riadenia ľudských zdrojov v podnikoch v znalostnej spoločnosti, pričom sme sa vzhľadom na aktuálnu ekonomickú situáciu pýtali aj na súčasné priority podnikov v období hospodárskej krízy,
- zistenie postojov vedenia podniku k zamestnancom podniku – zistenie preferencie koncepcie ľudských zdrojov alebo ľudského kapitálu,
- vymedzenie manažérskych kompetencií, ktoré manažéri podnikov považujú za kľúčové v znalostnej spoločnosti.

Prieskum sa uskutočnil v mesiacoch marec – máj 2011. Do dotazníkového prieskumu sa zapojilo 64 malých a stredných podnikov z celkového počtu oslovených podnikov 70, celková návratnosť je 91 %. V každom podniku vyplnil dotazník jeden respondent, ktorým bol majiteľ podniku alebo top manažér, resp. manažér ľudských zdrojov. Použitý dotazník bol skonštruovaný na účely tohto prieskumu, pričom sme využili aj skúsenosti z predchádzajúceho prieskumu [5] a niektoré otázky sme zopakovali za účelom ich komparácie. Získané dáta boli

analyzované použitím metód deskriptívnej a induktívnej štatistiky.

Vzorku tvorilo 39 % výrobných podnikov a 61 % nevýrobných podnikov, ktoré pôsobia v Košickom kraji. Veľkostná kategorizácia podnikov bola podľa počtu zamestnancov (podľa klasifikácie podnikov podľa Schémy o štátnej pomoci č. SEOPMZ – 151/2010-OdV sú to podniky s počtom zamestnancov menej ako 50 – malé a s počtom zamestnancov menej ako 250 – stredné) – 73 % bolo malých podnikov a 27 % bolo stredných podnikov

3 VÝSLEDKY PRIESKUMU A DISKUSIA

Výsledky prieskumu sú prezentované podľa čiastkových cieľov, najprv sú uvedené priority riadenia ľudských zdrojov v období

hospodárskej krízy, potom priority podnikov vzhľadom na posun spoločnosti od industriálnej k znalostnej, vnímanie ľudí v podniku ako zdroje resp. kapitál a názory na to, ktoré manažérske kompetencie sú kľúčové v znalostnej spoločnosti.

Priority riadenia ľudských zdrojov v období hospodárskej krízy

Respondentov z podnikov, ktorí sa zapojili do dotazníkového prieskumu, sme sa otvorenou otázkou pýtali, čo je ich aktuálnou prioritou v oblasti riadenia ľudských zdrojov počas obdobia hospodárskej krízy. Odpovede respondentov sme vyhodnotili kvalitatívne a usporiadali ich do kategórií podľa spoločných znakov. Výsledky sú uvedené v tabuľke 1.

Tab. 1: Priority riadenia ľudských zdrojov v malých a stredných podnikoch Košického kraja počas hospodárskej krízy

PRIORITA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	PERCENTO PODNIKOV
riadenie pracovného výkonu, sledovanie produktivity práce	81 %
audit a racionalizácia pracovných miest, resp. znižovanie počtu stálych pracovných miest a zníženie časového fondu	79 %
získavanie, rozvoj a udržiavanie kľúčových zamestnancov	67 %
znižovanie nákladov v personálnej oblasti	63 %
obmedzovanie či rušenie zamestnaneckých benefitov	61 %
previazanie odmeňovania na výkon a kvalitu práce	43 %
prepúšťanie zamestnancov	12 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Najviac podnikov uvádzalo ako prioritu riadenia ľudských zdrojov v období hospodárskej krízy a spomalenia ekonomického rastu riadenie pracovného výkonu a sledovanie produktivity práce. Aj keď k prepúšťaniu zamestnancov došlo v 12 percentách podnikov, ktoré sa zúčastnili prieskumu, až 79 % podnikov uviedlo, že ich prioritou bolo racionalizovať pracovné miesta, resp. dochádzalo k podpore prirodzeného znižovania počtu zamestnancov neprijímaním nových zamestnancov na uvoľnené pracovné miesta odchodom do

dôchodku, prirodzenými odchodmi zamestnancov či nevytváraním nových pracovných miest. Mnohé podniky v tomto bode uvádzali aj zníženie časového fondu a niektoré uviedli využívanie flexibilných foriem zamestnávania ľudí - využívanie rôznych foriem spolupráce a zamestnávania ľudí (živnostníci, zmluvná spolupráca, personálny lízing a pod.). Podniky taktiež uvádzali, že ich cieľom bolo znižovanie personálnych nákladov, preferovanie systému odmeňovania podľa výkonu a obmedzovanie až rušenie zamestnaneckých

výhod. 67 % podnikov uviedlo, že si uvedomujú hodnotu kľúčových zamestnancov a práve v krízovom období hospodárskej recesie je ich prioritou rozvoj a udržanie zamestnancov s primeranými skúsenosťami, ktorí sú zároveň flexibilní a schopní prispôbovať sa zmenám.

Priority malých a stredných podnikov v oblasti riadenia ľudských zdrojov v znalostnej spoločnosti

Odpovede podnikov na otázku, aké majú priority riadenia ľudských zdrojov s dôrazom na posun spoločnosti od industriálnej k znalostnej možno chápať ako dlhodobé tendencie podnikov v oblasti riadenia ľudí. V dotazníku respondenti vyberali odpovede z ponúknutých možností, pričom mali možnosť uviesť aj vlastnú odpoveď. V tabuľke 2 je vybraných päť najčastejšie uvádzaných priorít.

Respondenti skúmaných podnikov považujú za prioritu podniku v znalostnej spoločnosti

vzdelávanie zamestnancov a ich neustály rozvoj, ale aj systematickú prácu s talentmi, ich vyhľadávanie, rozvoj, motiváciu a stabilizáciu v podniku. Za dôležité označili preferovanie tímových hodnôt a tímovej práce. Zároveň vidia ako nevyhnutný predpoklad znalostne orientovaného podniku vytvorenie bázy znalostí a podporu zdieľania znalostí zamestnancami, ako aj efektívnej internej komunikácie. Okrem týchto priorít respondenti označovali aj ďalšie, a to napríklad neustálu optimalizáciu procesov riadenia ľudí, využívanie moderných nástrojov riadenia ľudských zdrojov, znižovanie počtu manažérskych úrovní a uprednostňovanie plochých organizačných štruktúr, angažovanosť zamestnancov, využívanie flexibilných foriem práce (pružný pracovný čas, teleworking atď.), riadenie kariéry aspoň kľúčových zamestnancov či dôraz na rovnováhu pracovného a osobného života.

Tab. 2: Priority riadenia ľudských zdrojov v znalostnej spoločnosti

PRIORITA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	PERCENTO PODNIKOV
celoživotné vzdelávanie všetkých zamestnancov, s podporou predovšetkým kľúčových zamestnancov, učiaca sa organizácia	84 %
tímová práca a podpora hodnôt presadzujúcich tímovosť	67 %
manažment talentov – práca s high potentials, ich získavanie, motivácia a stabilizácia	52 %
vytvorenie bázy znalostí a vytváranie kultúry, ktorá podporuje výmenu znalostí	26 %
efektívna interná komunikácia	18 %

Zdroj: vlastné spracovanie

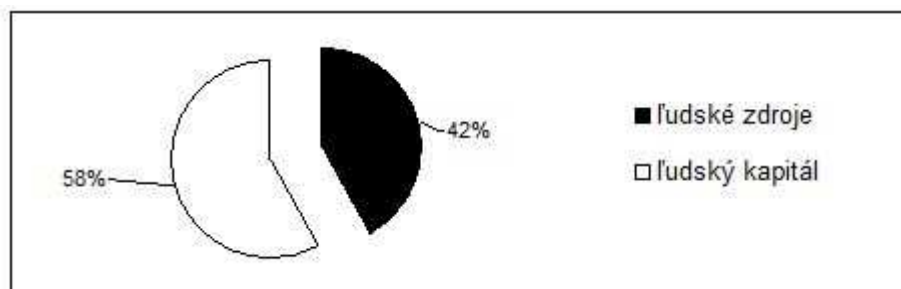
Vnímanie ľudí v podniku z hľadiska ich riadenia

Manažéri skúmaných podnikov sa mali vyjadriť, či ľudí vnímajú skôr ako ľudské zdroje alebo ako ľudský kapitál (Obr. 1).

42 % respondentov si vybralo výrok, že k zamestnancom pristupujú ako k zdroju podniku a nákladovej položke, pričom ich

zamestnávateľ riadi tak, aby podniku priniesli najvyšší možný úžitok. 58 % respondentov preferuje vnímanie ľudí ako vlastníkov znalostí, skúseností, schopností a zručností. Riadenie zamestnancov je riadenie ľudského kapitálu, pričom sa zdôrazňuje význam medziľudských vzťahov, dôvera a angažovanosť zamestnancov. Personálne náklady sa berú ako investície.

Obr. 1: Názory na vnímanie ľudí v podniku



Zdroj: vlastné spracovanie

Vzhľadom na celkové zameranie prieskumu, zaujímalo nás, či sú rozdiely medzi tým, ako vnímajú zamestnancov výrobné podniky a nevýrobné podniky. Overovali sme nulovú hypotézu, že medzi vnímaním ľudí a hlavným zameraním podniku nie je štatisticky významný vzťah. Na hľadanie závislosti medzi premennými sme použili logistickú regresiu. Nulová hypotéza sa zamietla, preto možno prijať alternatívnu hypotézu, že medzi vnímaním ľudí v podniku a zameraním podniku existuje štatisticky významný vzťah. V delení na výrobné a nevýrobné podniky je p-hodnota 0,006447. Výrobné podniky chápu ľudí skôr ako ľudské zdroje a nevýrobné podniky ako kapitál. Tieto výsledky odrážajú rozdielny charakter práce vo

výrobných a nevýrobných podnikoch (obchodných podnikoch i v podnikoch poskytujúcich služby).

Kľúčové kompetencie manažérov v znalostnej spoločnosti

Názory manažérov na to, ktoré manažérske kompetencie sú podľa nich dôležité v znalostnej spoločnosti, sa rôznia. Respondenti mali označiť na stupnici od -2 po +2 dôležitosť kompetencií. V tabuľke č. 3 je uvedených 10 najdôležitejších kompetencií, pričom sú zoradené v poradí od najdôležitejšej kompetencie, podľa aritmetického priemeru.

Tab. 3: Kľúčové kompetencie manažérov potrebné v znalostnej spoločnosti

POR.	KOMPETENCIA	ARITMETICKÝ PRIEMER
1.	všestranné vedomosti	1,62
2.	skúsenosti	1,59
3.	schopnosť pracovať s informáciami	1,54
4.	inovatívnosť	1,52
5.	ochota neustále sa vzdelávať	1,51
6.	schopnosť pracovať v tíme a viesť tím	1,4
7.	akceptovanie neistoty a schopnosť reagovať na zmeny	1,38
8.	flexibilita	1,36
9.	kreativita	1,33
10.	predvídavosť	1,15

Zdroj: vlastné spracovanie

Najdôležitejšími kompetenciami sa podľa výsledkov javia všestranné vedomosti a skúsenosti, čo podporuje náš predpoklad, že všeobecné vedomosti a všestrannosť sú cennejšie ako špecifické spôsobilosti vzhľadom na to, že poznatky a zručnosti zastarávajú príliš rýchlo. V súvislosti s tým je pochopiteľné, že respondenti uvádzali medzi dôležitými vlastnosťami aj ochotu a záujem neustále sa učiť nové veci či schopnosť pracovať s informáciami. Domnievame sa, že práve vzhľadom na náročné obdobie spomalenia rastu a potreby reagovať pružne na zmeny v prostredí sa vo väčšej miere objavujú medzi kľúčovými kompetenciami inovatívnosť, akceptovanie neistoty a schopnosť reagovať na zmeny, flexibilita, kreativita či predvídavnosť. Okrem uvedených kompetencií respondenti uvádzali ako dôležité aj schopnosť rozhodovať pod stresom, odolávať tlakom prostredia, vytrvalosť, schopnosť delegovať úlohy, prácu s ľuďmi a ďalšie.

Výsledky zisťovania prieskumu názorov na kľúčové manažérske kompetencie možno porovnať aj s výsledkami analýzy inzerátov. Podľa Ferencovej [11], medzi najčastejšie uvádzanými požiadavkami na manažérske kompetencie potenciálnych zamestnancov sú „ochota neustále sa vzdelávať, záujem učiť sa a prehlbovať svoje odborné vedomosti, tímová práca (tímový hráč), schopnosť riešiť problémy, rozhodovanie, odolnosť voči stresovým situáciám, schopnosť rýchlo reagovať, predchádzajúce skúsenosti na obdobnej pozícii (prax v odbore), organizačné schopnosti, schopnosť viesť podriadených zamestnancov, schopnosť nadväzovania spolupráce a vyhľadávania obchodných príležitostí.“ V oblasti obchodu a služieb, ktorá nás zaujímala podrobnejšie vzhľadom na sústredenie prieskumu na kompetencie nevyhnutné v znalostnej ekonomike, uvádzajú Ferencová – Jurková [12], že v najvyššej miere sú v požiadavkách na manažérske kompetencie zastúpené vzdelanie, prax a znalosť cudzieho jazyka, ako aj angažovanosť. Spomedzi najčastejších sa vyskytujúcich manažérskych kompetencií sú z klasifikácie piatich kategórií podľa Mesárošovej najviac zastúpené

intrapersonálne – administratívne spôsobilosti ako aj spôsobilosť učiť sa. Podľa výsledkov nášho prieskumu však možno badať zvyšujúce sa nároky na kvalitných manažérov v znalostnej spoločnosti, pričom výsledky nepochybne ovplyvnil aj súčasný tlak na kvalitu a efektívnosť práce manažérov vplyvom hospodárskej krízy.

ZÁVER

V porovnaní s obdobím pred vznikom krízy, keď sa zdôrazňoval význam riadenia ľudských zdrojov a zastúpenie manažéra ľudských zdrojov v top manažmente podniku, s príchodom krízy sa v mnohých podnikoch riadenie ľudských zdrojov sústredilo na nevyhnutné operatívne činnosti v súlade so snahou mnohých podnikov o optimalizáciu výnosov a znižovanie nákladov. Z hľadiska zvládnutia ťažkých ekonomických podmienok a trendov vývoja spoločnosti sú úspešnejšie podniky, ktoré si uvedomujú hodnotu ľudských zdrojov a k ich riadeniu pristupujú strategicky a koncepčne. Budúcimi výzvami pre personalistov v znalostnej spoločnosti sú celoživotné vzdelávanie zamestnancov, práca s kľúčovými zamestnancami, ich získavanie, motivácia, rozvoj a stabilizácia, ako aj vytvorenie bázy znalostí a vytváranie podnikovej kultúry, ktorá podporuje efektívnu komunikáciu a zdieľanie znalostí. Okrem toho je nevyhnutná neustála snaha o optimalizáciu procesov v oblasti riadenia ľudských zdrojov a využívanie moderných nástrojov v riadení ľudí.

V súvislosti s princípmi znalostnej spoločnosti sa očakáva aj posun od tradičného riadenia ľudských zdrojov k riadeniu ľudského kapitálu. Riadenie ľudského kapitálu v porovnaní s riadením ľudských zdrojov kladie dôraz na skutočnosť, že ľudí nevlastní podnik. Teoreticky môžu ľudia investovať do svojej budúcnosti a môžu si vybrať, ako a do čoho budú investovať. Miera, do akej to môžu urobiť je síce obmedzená, avšak vzdelaní ľudia disponujúci znalosťami potrebnými na trhu práce majú väčšiu voľnosť pri rozhodovaní. To je potrebné v podnikoch zohľadňovať pri formulovaní politiky získavania, výberu a stabilizácie zamestnancov i v politike rozvoja zamestnancov.

Dosiahnuté výsledky vznikli v rámci riešenia projektu Identifikácia kľúčových kompetencií študentov vysokých škôl pre potreby rozvoja vedomostnej spoločnosti na Slovensku, ktorý je podporovaný Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky v rámci poskytnutých stimulov pre výskum a vývoj zo štátneho rozpočtu v zmysle zákona č. 185/2009 Z. z. o stimuloch pre výskum a vývoj a o doplnení zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov v znení zákona č. 40/2011 Z. z.

LITERATURA

- [1] ULRICH, D. A new mandate for human resources. In Harward Business Review, January-February, 1998, s. 124-134.
- [2] DEMJANOVÁ, L. Externé prostredie vo vzťahu k riadeniu ľudských zdrojov. In Mezinárodní Baťova doktorandská konference. Recenzovaný sborník příspěvků. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-529-9 (CD nosič).
- [3] PricewaterhouseCoupers [online]. [cit. 2007-11-05]. Dostupné na: <<http://www.pwc.com/sk/sk>>
- [4] OLEXOVÁ, C. Tendencie zmien riadenia ľudských zdrojov v znalostnej spoločnosti [online]. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Ekonomika firiem 2007 a Semafor 2007, 19.–21.9.2007. Košice : Podnikovohospodárska fakulta EU so sídlom v Košiciach, 2007, s. 593-600. ISBN 978-80-225-2482-7. [cit. 2011-10-09]. Dostupné na internete: <<http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/olexova.pdf>>.
- [5] OLEXOVÁ, C. a kol. Nové trendy riadenia ľudských zdrojov v znalostnej spoločnosti : záverečné hodnotenie internej grantovej úlohy č. 2330256/06, 2006 [etc.]. 48 s.
- [6] PricewaterhouseCoupers Slovensko, s. r. o., Slovenská edícia magazínu Forbes. Slovenský CEO prieskum 2011 : Optimizmus sa vracia na úroveň pred krízy [online]. 2011. [cit. 2011-10-08]. Dostupné na: <www.pwc.com/sk/ceo-prieskum>
- [7] MESÁROŠOVÁ, M., MESÁROŠ, P., MESÁROŠ, F. Kľúčové kompetencie pre znalostnú spoločnosť I: Analýza teoretických modelov a prístupov. In: Ekonomika a manažment podniku, roč.7, 2009, č. 2, s. 5-20. ISSN 1336-4103
- [8] MESÁROŠOVÁ, M. a kol. Komunikačné a manažérske spôsobilosti pre prax. Košice : VÚSI, 2008. 274 s. ISBN 978-80-89383-00-9.
- [9] KUBÁTOVÁ, J. Rozvoj ľudských zdrojů v informační společnosti. In EDMAN 04 „Education for Management“. Proceedings – sborník referátů. Acta Evida No. 32. Brno, 26.-27. 8. 2004. Plzeň : Združení Evida, 2004, s. 151-164. ISBN 80-86596-50-8
- [10] GAJDOŠ, J. Vrcholový manažér – požiadavky, nároky a zmeny v prístupe. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Ekonomika firiem 2007 a Semafor 2007, 19.–21.9.2007. Košice : EU v Bratislave, PHF v Košiciach, s. 186-194. ISBN 978-80-225-2482-7.
- [11] FERENCOVÁ, M. Požiadavky praxe na manažérske a komunikačné spôsobilosti absolventov vysokých škôl. In: Humanitné vedy a ich význam pri vzdelávaní a rozvoji kľúčových kompetencií študentov vysokých škôl technického zamerania. Zborník recenzovaných vedeckých prác s medzinárodnou účasťou k 20. výročiu založenia katedry. Košice : Technická univerzita v Košiciach, Katedra spoločenských vied, Košice, 2010, s. 120-125. ISBN 978-80-553-0523-3 (CD nosič).
- [12] FERENCOVÁ, M., JURKOVÁ, J. Manažérske a komunikačné spôsobilosti ako súčasť požiadaviek praxe na záujemcov o manažérske a ekonomické pozície (Managerial and communication competencies as a part of practice requirements to candidates for managerial and economic positions). In: MANEKO: 2010.02 - MANažment a EKOnomika. Journal of MANagement and ECONomics. 2010, č. 2, s. 164-170. ISSN 1337-9488.

Autoři:

Ing. Cecília Olexová, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Katedra manažmentu
E-mail: cecilia.olexova@euke.sk

doc. Ing. Peter Mesároš, PhD.

Výskumný ústav stavebnej informatiky, s.r.o. Košice,
Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Katedra manažmentu
E-mail: peter.mesaros@vusi.sk

doc. PhDr. Mgr. Alena Bašistová, PhD

Ekonomická univerzita v Bratislave,
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Katedra manažmentu
E-mail: alena.basistova@euke.sk

PRIORITIES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN KNOWLEDGE SOCIETY

Cecília Olexová, Peter Mesároš, Alena Bašistová

Abstract: The article focuses on the determining the companies' HR priorities in knowledge-based society. It presents the results of the survey conducted in 2011 in Slovak small and medium size enterprises in the Košice Region. The partial aim of the survey has been to find out key competencies of managers, which are important in new economic conditions. The survey has been carried out within the project Identification of key competencies of university students for the needs of development of knowledge society in Slovakia, which is supported by the Ministry of Education, Science, Research and Sport of Slovak Republic within the framework of incentives for research and development from the state budget in accordance with Act No. 185/2009 Z. z. on incentives for research and development and on supplementing Act. 595/2003 Z. z. Income Tax, as amended, as amended by Act no. 40/2011 Z. z.

Key words: human resource management, priorities, knowledge society, managerial competencies

JEL Classification: M12, M50.

VÝVOJ POŽADAVKŮ NA ODBORNÝ A DOVEDNOSTNÍ PROFIL CONTROLLERA V KONTEXTU GLOBÁLNÍ EKONOMICKÉ KRIZE

Olga Faltejsková, Lilia Dvořáková

ÚVOD

V českém podnikatelském prostředí zdomácněl controlling a stal se nezbytnou součástí řízení v mnoha podnicích. Globální ekonomická krize soustavně prověřuje připravenost českých podniků na složitou situaci v současných podmínkách. Jak potvrzují průzkumy v posledních několika letech, lépe krizovou situaci zvládají ty podniky, do jejichž organizační struktury je začleněn dobře fungující controlling. Samotný controlling prochází mnoha změnami ve vazbě na měnící se podnikatelské prostředí. To, co platilo dříve téměř za dogma, již v současnosti nepostačuje. Do popředí se dostává controlling finanční, jehož hlavním úkolem je řídit finanční toky podniku s ohledem na vnější i vnitřní aspekty, které je ovlivňují. Zásadně se mění pohled na oblast řízení a kalkulací nákladů. Mnohem více se pracuje s budoucností, jsou vytvářeny tlaky v co nejkratší době reagovat na časté změny podmínek na trhu. Formou selfcontrollingu prorůstají controllingové principy řízení i do dalších oblastí, jako je řízení lidských zdrojů, informačních systémů a technologií, výrobních procesů, marketingu i vnitřního auditu. Statické modely plánování se stávají minulostí a jsou nahrazovány modely dynamickými. Stále větší a větší pozornost je namířena do oblastí řízení rizika. Do popředí zájmu se dostává oblast řízení a měření výkonnosti, jejímž základem se stává organizace podnikové činnosti na procesním základu. To vše vyžaduje mnohem těsnější propojení operativního controllingu s controllingem strategickým. V nových podmínkách velmi získala na váze pozice finančního ředitele, z něhož se stává poradce ředitele v oblasti podnikové strategie, a prezentuje tak vedení nejen problematiku finančního řízení firmy, ale i její vize a výhledy do budoucna. Vznikají nové požadavky také na náplň činnosti controllera i jeho odborný a dovednostní profil. Controller a manažer tak tvoří základ, na jehož dovednostech, odborných

znalostech i schopnostech týmové spolupráce závisí úroveň podnikového řízení i dosahované výsledky.

1 ÚLOHY CONTROLLERA A MANAŽERA PŘI REALIZACI CONTROLLINGU

V posledním desetiletí se controlling dostal mnohem více do povědomí vrcholového managementu českých podniků, který v něm hledá účinnou oporu pro překonání dopadů globální ekonomické krize. V souvislosti s jeho implementací do podnikových struktur je však třeba mít na zřeteli odlišnosti mezi funkcemi controllingu a úlohami controllera. Horváth [2] výstižně vysvětluje, že controlling je „koncepte řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. Controller je do určité míry hospodářským svědomím podniku“. Controlling je tak vnímán jako funkce, zatímco controller je jejím nositelem. K zapojení controllingových funkcí jako nástrojů podnikového řízení je však nezbytná spolupráce s manažerem. Z pohledu teorie je proto controlling představován jako „průnik množin“, vznikající ze součinnosti controllera a manažera. V čem jsou charakteristiky práce controllera a manažera společné a v čem rozdílné, je zřejmé z tabulky č. 1.

Rozsah výkonů controllera a manažera je závislý na velikosti podniku, jeho obchodním zaměření a zvyklostech firmy i na ochotě manažera přebírat k řešení problémy, jimiž by se měl zabývat spíše controller, či naopak. V podnikové praxi často controller na sebe přebírá úlohy jednotlivých odborných oddělení, zejména při tvorbě obchodní politiky, či strategickém plánování, ale také při tvorbě podnikového rozpočtu. Častým problémem v takových případech bývá i řešení spoluodpovědnosti za manažerské rozhodnutí. Zcela jasně jsou úlohy a odpovědnost controllera definovány v popisu činnosti

controllera IGC (International Group of Controlling) :

Tab. 1: Náplň práce controllera a manažera a podpora managementu

Management	Manažer: - plánování - rozhodování - koordinování - motivování - organizování - kontrola	Controller: - tvorba metod a nástrojů - moderování dat - koordinace a aktualizace systému
servis managementu	- získání a zpracování informací - prezentace managementu	

Zdroj: Mikovcová, (2007) [4], vlastní zpracování

Tab. 2 : Popis činnosti controllera

Popis činnosti controllera IGC září 2002	
Controlleri tvoří a sledují proces řízení hledání cíle, plánování a řízení a jsou tak spoluodpovědní za dosažení cílů	
✦	controlleri se starají o transparentnost strategie, výsledku, financí a procesu a přispívají tak k vyšší hospodárnosti
✦	controlleri koordinují dílčí cíle a dílčí plány a organizují výkaznictví
✦	controlleri moderují a tvoří proces řízení hledání cíle, plánování a řízení takovým způsobem, aby každý nositel rozhodovacích pravomocí mohl cíleně jednat
✦	controlleri zajišťují potřebné služby při zabezpečení provozně -hospodářských dat a informací
✦	controlleri vytvářejí a udržují systémy controllingu

Zdroj: Horváth & Partners, (2004) [2], vlastní úprava

Horváth uvádí, že právě v tomto znění, schváleném v září 2002, byla poprvé výslovně uvedena spoluodpovědnost controllera za dosažení cíle. Zároveň vysvětluje, že tato spoluodpovědnost je dána jak odpovědností controllera za správnost jím sestavovaných informací, tak tím, že controller tvorbou procesu hledání cíle, plánování a řízení přispívá k tomu, že vedení může rozhodovat včas a cíleně.

„Odpovědnost za provedená rozhodnutí zůstává stejně jako předtím na managementu“ a dodává: „Controlling není pouhou službou managementu, která mu prostřednictvím poskytovaných informací kryje záda“. Neexistuje však jednoznačná, ostře definovaná hranice mezi úlohami controllera a manažera. Controller a manažer jsou dvojicí, na jejíž kvalitní práci a součinnosti závisí úspěch celé firmy. Controllingové myšlení musí zároveň

přijmout za své všichni zaměstnanci podniku, protože bez součinnosti v jednání, zaměřené na úspěch podniku, je pozice controllera nezávaditelná. Je zřejmé, jak obrovské nároky jsou kladeny na osobnostní profil controllera, jeho dovednosti a šíři odborných znalostí.

2 NOVÝ CONTROLLING VE VZTAHU CONTROLLER - MANAŽER

Podnikové prostředí a s ním i controlling jsou ovlivňovány změnami, k nimž v současných podmínkách globálního světa dochází. Jde zejména o reorientaci na klienta, který se stává základním atributem podnikové úspěšnosti i růstu jeho výkonnosti. Podnik musí svou činnost realizovat ve stále turbulentnějším prostředí, v němž dochází k častějším změnám, provázeným růstem nejistoty a rizika, inovačními posuny, rostoucími konkurenčními tlaky i změnami v chování zákazníků.

Základem proměn uvnitř podniku se stala orientace na procesy a s nimi i změny dosud fungujících koordinačních mechanismů. Spolu se změnami v organizačních a řídicích strukturách prorůstá controlling na principech samocontrollingu do nejrůznějších úseků podnikové činnosti. Objevuje se tzv. „controlling funkcí“, a setkáváme se tak např. s controllingem personálním, logistickým, výrobním atp. V rámci podnikového reengineeringu se mění klasické úkoly controllingu i jeho další orientace. Principy samocontrollingu zasahují i vztah controllera a manažera, když manažer postupně přebírá úkoly controllera, které jsou spojeny s jeho řídicími úkoly, jako je např. koordinace a řízení procesů tvorby plánu a rozpočtování. Hlavní odpovědností controllera se tak postupně stává hlavně kvalita předkládaných informací v podobě reportingu pro vrcholové řízení podniku. V měnícím se podnikovém prostředí velmi získala na váze pozice treasurer (finančního manažera), odpovědná za řízení peněžních toků v podniku, včetně vztahů s podnikovými věřiteli a možnostmi získávat další, nové peněžní zdroje.

Controlling v nových podmínkách prokazuje silný integrační potenciál jak ve schopnostech

akceptovat novou orientaci jak na principech procesního řízení a výkonnostně orientovaných systémů, jako je BSC (Balanced Scorecard), tak na základech nových metod řízení nákladů, jako je ABC (Activity Based Costing). To vše zároveň přináší nové možnosti v profesní orientaci controllera, včetně využití v oblasti podnikové strategie. Controller se tak v nových podmínkách stává odborníkem na měření a vyhodnocování výkonnosti podniku, s využitím manažerských dovedností, odborných znalostí v oblasti informačních technologií a výkonnostně orientovaných systémů řízení. Jeho spolupráce s manažerem tak dostává zcela novou dimenzi.

Změny, k nimž v posledním desetiletí dochází, naznačují další posuny. Ve známém kybernetickém modelu controllingu Mayera a Manna mění controller svou klasickou roli lodivoda v roli navigátora, vyhodnocujícího polohu lodi, a stává se tak důležitým partnerem kapitána (manažera), který vydává pokyny posádce. „Nový controlling už není jako dříve souborem pomocných a podpůrných činností souvisejících výhradně s tvrdými metrikami řízení, uplatňovanými směrem dolů. Na důležitosti nabývá role navigátora, kde již nejde o pouhou asistenci, ale o celkovou odpovědnost za výsledek a také za dlouhodobou funkčnost efektivního systému nástrojů a procesů, k tomu určených“, říká Nekvapil [8]. Controllerovi však často k roli navigátora chybí dostatečné pravomoci. Mnozí manažeři sice spoluodpovědnost controllera za rozhodnutí vyžadují, nedokáží ale upustit od tradičních nástrojů centralizovaného finančního řízení, souvisejících s vymezením odpovědnosti controllera za servis, který je zaměřen na úplnost a správnost předkládaných informací. Ne vždy si totiž čeští manažeři uvědomují hloubku změn, k nimž dochází.

3 OSOBNOSTNÍ, DOVEDNOSTNÍ A ODBORNÝ PROFIL CONTROLLERA

Z širší úloh controllera vyplývají požadavky, kladené na profil controllera. Nároky, kladené na pozici controllera, lze rozdělit do dvou hlavních skupin [4] :

Osobnostní předpoklady

- Schopnost odolávat tlaku nadřízených i podřízených míst
- Schopnost komunikovat a navazovat kontakt
- Schopnost předávat myšlenky a přesvědčovat o nich
- Schopnost analytického a globálního myšlení
- Nezaujatost, spolehlivost a samostatnost
- Schopnost porozumění pro druhé a schopnost vcítit se

Odborné předpoklady

Kvalifikační:

- Ekonomické nebo technicko – ekonomické vzdělání
- Schopnost využití výpočetní techniky
- Jazykové znalosti, zejména schopnost plynule komunikovat v anglickém jazyce
- Doplnující teoretické a praktické vzdělání controllera

Odborné znalosti:

- Finanční účetnictví a finanční řízení obecně
- Metody evidence a kalkulace nákladů
- Znalost a schopnost aplikace plánovacích a prognostických metod ve strategické a operativní oblasti
- Znalost controllingových nástrojů pro analýzu odchylek
- Znalost podniku a podnikového okolí

V souvislosti s prací controllera jsou často zmiňovány soft skills (měkké dovednosti), vycházející především z osobnostních a charakterových vlastností. Do určité míry jsou tyto schopnosti vrozené a dají se zařadit pod pojem „talent k dané profesi“. Cíleným proškolením však lze tyto dovednosti prohlubovat a zlepšovat. Eschenbach [1] zdůrazňuje psychologické aspekty této pozice, které jsou určující nejen pro budování vztahu controllera s manažerem, ale i se spolupracovníky na liniové úrovni. Jde zejména o vysokou míru sebedůvěry a odolnost vůči stresu, kterému je controller při výkonu svých činností vystaven. Controller navíc musí být

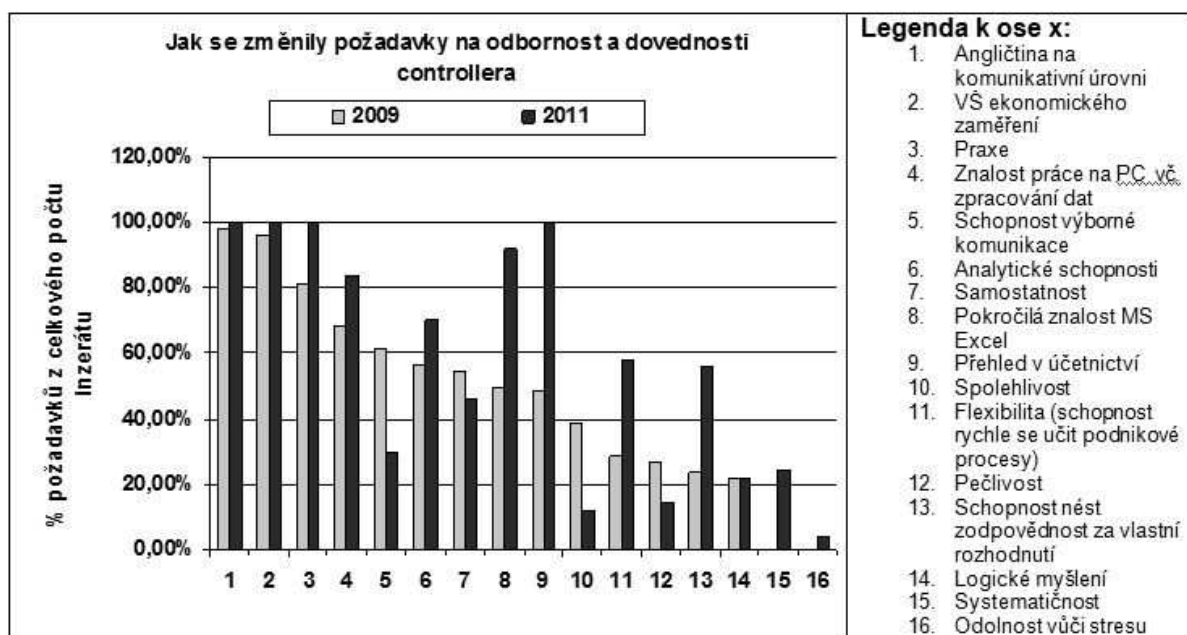
nejen výborným komunikátorem, ale musí umět zvládat i psychologické aspekty komunikace. Od controllera je vyžadována vysoká flexibilita, schopnost rychle se adaptovat na nejrůznější změny pracovního procesu. K nezbytným osobnostním dovednostem patří též schopnost vybudovat si přirozenou autoritu. Král [7] k této problematice podotýká: „Pokud si controller nevybuduje v podniku autoritu v tom smyslu, že doporučení, která vyplynou z jeho analýz, se ukazují jako užitečná, pak snadno sklouzne do pozice přehlíženého louskače čísel“.

4 VLIV KRIZE NA ZMĚNY POŽADAVKŮ V PROFILU CONTROLLERA

Průzkum, provedený ERNST & YOUNG ČR [6] u 530 významných podniků střední a východní Evropy, prokazuje, že mezi výkonností podniku a úsilím, jež společnosti vynakládají na systematický rozvoj budoucích finančních ředitelů existuje vzájemný vztah. Zároveň potvrdil, že hospodářská krize posílila pozici finančního ředitele, a že zároveň došlo k významnému rozšíření portfolia činností, které ovlivňují budoucí růst a vývoj společnosti. Významně se mění profil finančního ředitele, z něhož se stává strategický poradce vrcholového managementu podniku. Finanční ředitelé se tak mnohem významněji podílejí na růstu společnosti, na jejím směřování a musejí se tak vyrovnávat s rostoucí volatilitou finančních trhů, dopady globalizace, regulačními požadavky i tlakem na snižování nákladů. Jak se tyto změny promítají do požadavků na profil controllera, který je spolu s manažerem určující součástí, utvářející podnikový controllingový systém?

Z nabídek práce controllera, dostupných v letech 2009 a 2011 na internetu, jsme sledovali, zda a jak se změnila požadavky dovednostní i odborný profil controllera. Z nejčtenějších požadavků bylo vytipováno 16 - viz obrázky obsahující porovnání z let 2009 (60 inzerátů) a 2011 (50 inzerátů) :

Obr. 1: Porovnání požadavků na odbornost a dovednosti controllera



K nejčastějším požadavkům podniků, poptávajících pracovníka do pozice controllera, patřily v obou srovnávaných letech znalost angličtiny na komunikativní úrovni, z čehož lze usuzovat, že poptávajícím je firma se zahraničním vlastníkem, vysokoškolské vzdělání ekonomického směru, které předpokládá schopnost orientace v ekonomické odbornosti (obecné znalosti účetnictví, finančních analýz, apod.) a praxe. Pod posledně uvedený požadavek lze skrýt i osobní zkušenosti uchazeče s výkonem pozice controllera, spojené s vysokými nároky na psychologické aspekty této profese. V rámci přijímacího řízení jsou proto adepti na pozici podrobováni psychotestům, které nedostatek předpokladů tohoto charakteru dokáží zjistit. To také koresponduje s poměrně malým výskytem požadavků na osobnostní předpoklady uchazeče. Je zřejmé, že zkušený personalista je schopen z požadavků na pracovní náplň controllera nepřímou dovedit i rozsah potřebných odborných znalostí a dalších dovedností. V tomto ohledu lze jen těžko inzerátům něco vytknout.

V roce 2009 byl převažující pracovní činností controllera poptávanou inzerátem reporting, následovaný sestavováním plánů a očekávané

skutečnosti a spolupráci s vedením, což odpovídá vytipovaným požadavkům na dovednosti, týkající se znalosti práce na PC vč. pokročilé znalosti MS Excel a zpracování dat, analytické schopnosti, znalosti účetnictví, samostatnost a schopnost výborné komunikace.

V roce 2011 mezi požadavky na odborný a dovednostní profil controllera jednoznačně vede přehled v oblasti účetnictví (100% inzerátů), znalost práce na PC včetně pokročilé znalosti MS Excel, ale také analytické schopnosti a flexibilita. Základem prezentované pracovní činnosti controllera zůstává úloha reportingu, rozpočtování, sestavování plánu a jeho hodnocení. Nově se objevuje požadavek na reporting KPI, spolupráce na projektech, ale také zpracování měsíční a roční uzávěrky, což do činnosti controllera běžně nepatří. To může m.j. svědčit o prohlubující se tendenci ve spolupráci účetního a controllera. Zřejmě si i vrcholový podnikový management konečně uvědomuje důležitost vysokého stupně integrity mezi účetnictvím a controllingem, který se v minulosti v přetechizovaném pohledu na controlling ztrácel. Požadavkem na dovednosti v této souvislosti je znalost účetnictví včetně mezinárodních účetních standardů IFRS. Více než v roce 2009 se v inzerátech objevují také

činnosti, směřující do oblasti finančního controllingu, jako je cash management, risk management, finanční strategie podniku apod.

Co se tedy výrazněji změnilo? Pokud jde o dovednostní a odborný profil, posiluje požadavek na schopnosti nést odpovědnost za vlastní rozhodnutí – cca 56% všech inzerátů, v roce 2009 jen 2%, kde lze spatřovat tendenci růstu úlohy controllera v roli navigátora. Posouvá se tak výrazně jeho odpovědnost do oblasti manažerského rozhodování. Nově se objevuje požadavek na systematickost. Roste zároveň požadavek na flexibilitu controllera, cca 58% inzerátů tak vlastně požaduje schopnost rychle reagovat na změny v turbulentním prostředí, kdy je upřednostňována rychlost nad přesností a pečlivostí. Objevuje se, i když ne v příliš vysoké četnosti 4%, požadavek na odolnost proti stresu. Z oslabujícího požadavku na komunikační schopnosti lze usuzovat na přesun těchto dovedností z controllera na manažera – finančního ředitele, který ve vedení komunikuje hospodářskou činnost podniku a musí být schopen objasnit souvislosti mezi obchodní problematikou a problematikou tvorby výsledku hospodaření v kontextu vývoje podnikového cash flow.

Bylo by zajímavé sledovat, zda poptávající organizace na straně druhé nabízejí vzdělávání a prohlubování dovedností, potřebných pro výkon profese controllera. Z šetření firmy ERNST & YOUNG [6] zároveň vyplynulo, že ty nejlepší společnosti rozvoji a výchově pracovníků pro náročné pozice finančního úseku využívají propracovaný systém interních školení. Řada respondentů na pozicích finančního manažera uvedla, že je sama ochotna do dalšího prohlubování znalostí sama investovat.

ZÁVĚR

V návaznosti na změny podnikového prostředí, vyvolané globalizací a současnou ekonomickou krizí, prochází i controlling změnami. Vzhledem k značnému integračnímu potenciálu je schopen reagovat na změny vyplývající z orientace na principy řízení hodnoty a růst výkonnosti podniku. Hospodářská krize značně

posílila úlohu finančního ředitele podniku, jehož hlavním úkolem je hledat vhodnou strategii orientovanou na budoucnost, stabilitu a přežití podniku v nových podmínkách. Mění se zároveň i požadavky na controllera, dalšího, kromě manažera, určujícího elementu, v kvalitě řízení podniku. Základním problémem, spojeným s přežitím podniku, je problematika řízení peněžních toků podniku a principy řízení na bázi cash managementu a rizika.

Průzkumem inzerátů z internetu, hledající pracovníky do pozice controllera, jsme zjišťovali, jak se za léta 2009 až 2011 změnil dovednostní, odborný i osobnostní profil controllera. Pod vlivem změn, které přinesla globalizace a hospodářská krize, které se nevyhnuly ani české ekonomice, se mění náplň činnosti controllera i požadavky na jeho odborný i dovednostní profil. V mnohem větší četnosti než tomu bylo v roce 2009, jsou hledáni controleři disponující schopnostmi nést odpovědnost za vlastní rozhodnutí, vysokou flexibilitou a odolností proti stresu. Z controllera s úlohou „lodivoda“ se v nových podmínkách stává „navigátor“, spoluodpovědný za kvalitu podnikového rozhodování na vyšší úrovni, než je pouze odpovědnost za servis ve smyslu kvality a rychlosti podávaných informací. Zůstává však otázkou, zda je k tomu vybaven dostatečnými pravomocemi a zda má oporu ve svém manažerovi, s nímž spoluvytváří kvalitativní úroveň controllingového systému řízení firmy.

Činnost controllera je spojována s požadavky, které v nedávné minulosti příslušely pozici účetního a jsou zároveň požadovány i odborné dovednosti, které by to umožňovaly. Jak vysvětluje Král [7], controlling musí být v přímé vazbě na účetnictví. Je tak zajištěna nejen integrita hodnotové a naturální stránky, ale i lepší komunikace mezi finančním úsekem, provozem a obchodem a vede k silné integraci účetního a controllingového systému s vnitřním kontrolním systémem. Zároveň zdůrazňuje, že controller by měl být člověk s účetním viděním světa, neboť to ho zároveň dovede k pochopení hodnotové stránky podnikatelského procesu v dalších souvislostech. Překvapujícím zjištěním z výzkumu inzerátů je také

skutečnost, v jak malém rozsahu jsou prezentovány osobnostní předpoklady pro práci controllera. Lze se domnívat, že otázky, které jsou s touto problematikou spojeny, se skrývají pod požadavkem praxe v dané pozici. Předpokládá se tak zřejmě, že každý z uchazečů dobře ví, jaké psychologické aspekty tato činnost s sebou nese. Vysoké nároky na odborný, dovednostní i osobnostní profil controllera vyžadují pozornost věnovanou jejich dalšímu rozvoji a vzdělávání. Z průzkumů ERNST & YOUNG ČR [6], které se hlouběji danou problematikou zabývaly, vyplývá, že společnosti trvale vykazující dobré výsledky, jsou si tohoto problému vědomy, a že také sami finanční manažeři považují za důležité věnovat osobní prostředky do svého dalšího vzdělávání a odborného růstu. Příspěvek vznikl v rámci projektu SVK2-2011-004 Současné výzvy v řízení a ekonomice podniku, Interní grantová agentura ZČU v Plzni.

LITERATURA

- [1] ESCHENBACH, R. Controlling. 2.vydání. Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [2] HORVÁTH & PARTNERS. Nová koncepce Controllingu: Cesta k účinnému controllingu. 5.přepracované vydání. Praha. Profess consulting, s.r.o., 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- [3] KEGLER, L. , VYSUŠIL, J. Controlling v kostce a na počítači. Edice controlling 2000. Praha. Profess Consulting, s.r.o., 1999. 278 s. ISBN 80-7259-027-8.
- [4] MIKOVCOVÁ, H. Controlling v praxi. Plzeň. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [5] ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M.: Krizové řízení podniku, 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha. Grada Publishing , a.s., 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [6] Finanční management. Economia a.s., Praha, ročník 2010 a č.1 - 4/2011. ISSN 1214-9292.
- [7] FINANCNIMANAGEMENT.IHNED.CZ, iHNed zpravodajství, „Controller by měl být hospodářským svědomím podniku“, dostupné na www.ihned.cz (květen 2009).
- [8] Finanční řízení & controlling v praxi. Wolters Kluwer, Praha, ročník 2010 a č.1-4/2011. ISSN: 1804-2996-000.

Autorky

Ing. Olga Faltejsková

Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem
Fakulta sociálně- ekonomická
Katedra financí a účetnictví
E-mail: olga.faltejskova@karneval.cz

Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc

Západočeská univerzita v Plzni,
Fakulta ekonomická
Katedra financí a účetnictví
E-mail: ldvorako@kfu.zcu.cz

THE DEVELOPMENT TRENDS OF PROFESSIONAL AND SKILL PROFILE REQUIREMENTS FOR CONTROLLER IN THE CONTEXT OF GLOBAL ECONOMIC CRISIS

Olga Faltejsková, Lilia Dvořáková

Abstract: Controlling currently undergoing changes under the influence of developmental experiences that Czech companies have acquired under the influence of global economic crisis. The results of several surveys have shown that significant gains on the seriousness of the position CFO. With changes in conditions in which the company finds itself, is inevitably changes the requirements for professional knowledge and skill profile of not only the manager but also his closest professional colleague, Controller. On the question of whether and what a shift in this sector, tries to answer our post.

Key words: global economic crisis, the relationship Controller - Manager, changes in orientation, professional and skills profile

JEL Classification: H 23

COMPETENCY MODEL AS A CONDITION FOR DEVELOPMENT AND PERFORMANCE OF HUMAN RESOURCES IN THE COMPANY

Jana Slaninková, Mária Girgošková

INTRODUCTION

Beginning of 21 st century represents an increase in effort of companies to implement the concept of managerial competences as a basis for creating the systems of human resources development. Managers of human resources use competency models that identify specific competencies directly conditioning high performance. Incorrectly identified competency model can reduce the pace of business development. There are a lot of knowledge, skills and abilities that are essential and necessary for the manager work.

Organizations are often forced to take competency models without possibility of verification in practice. Intercultural diversity of participants and the impact of the environment in which the company operates in Slovakia, the contribution of competency model, and on it based development of company interacts. Competencies of workers are intended to performance and fulfillment of company strategy.

1 COMPETENCE

The term of competence is understood not only as the importance of work and managerial skills development. In „colloquially“ language we understood by the term competence an authorization to do something granted the authority. Competence in this sense is obtained from the "outside" by the consensus of stakeholders (e.g. the competence of manager to decide on the disbursement of funds). In terms of MHR (Management of human resources), based on the competencies, we mean a competence demonstrated ability to carry out specific activities, to behave a certain way. In this way is the competence "internal" quality of man capable of achieving adequate, respectively excellence performance in the work area [3].

Similarly Plamínek and Fišer [4] perceive the competence as a harmonious "duality" of two components (human resources / potential for performance versus work / real performance): if you miss one (or both) of these components, competence is also missing, and specific competence is linked with a particular task of specific person:

$\text{competence} = \text{resources} + \text{performance}$

Performance is "obtained" from sources of competence, which are mainly characteristics, attitudes and skills. These sources of competence are mutually different in degree of suggestibility as well as in the effectiveness of changes in working life [4].

2 WHAT IS A COMPTENCY MODEL?

Competency model consists of competences, it expresses such combination of key behaviors (based on individual characteristics such as knowledge, skills, experience, etc.), which is essential for successful / outstanding fulfillment of tasks in certain working position, respectively overall in the organization [3].

Structure of the competency model can be generally characterized by:

- definition, behavioral symptoms and level of competence: The range of scales used in practice is different, it ranges from 3 to 7 degrees. The different levels of competence (degrees of scale) used to be marked numerically, verbally or in combination and are completed by a description representing the frequency of behavior (no / regular occurrence of specific symptoms), scope of usage (no / involvement of other staff and assistance to other staff) and the degree of proactivity, initiative in behavior.
- number of included competencies: the scope of competency models is different, Caroll and McCrackin recommend to

choose 4 - 12 competencies of each type (key, functional, leadership).

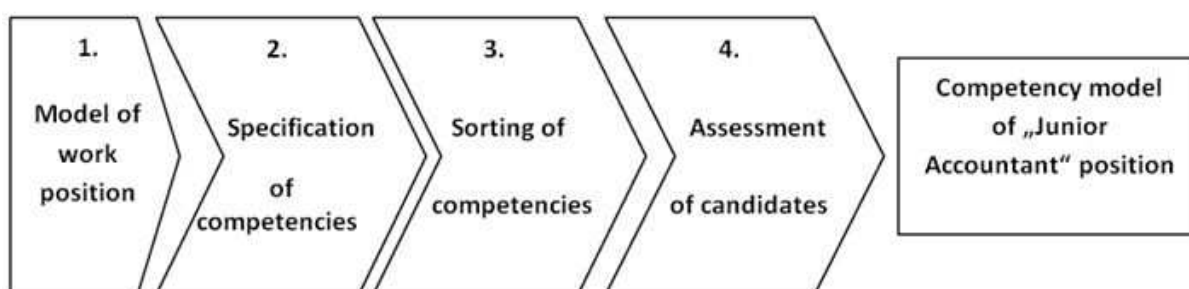
- types of competencies - competencies can be divided into clusters / groups according to various criteria, e.g. the "essence" of competences (e.g. distribution developed by Schroeder [1]: cognitive, motivation, performance and direction competence).

2.1 SPECIFICATIONS OF COMPETENCY MODEL FOR THE SELECTED POSITION „JUNIOR ACCOUNTANT“

The overall process of creating a competency model for the position Junior Accountant consists of the following steps:

1. Design of model for position "JUNIOR ACCOUNTANT".
2. Specifications of competencies.
3. Classification of competencies.
4. Tuning of competency model.

Fig. 1: Procedure of competency model specification for the position "Junior Accountant "



Source: own processing

In the model of work position are identified expected tasks and outputs / results of the work, necessary resources and conditions that should be respected as well as the work process. It is also envisaged with necessary skills, knowledge and characteristics that help to achieve performance.

For group of workers is available a list of competencies with their behavioral manifestations and instrument "LA Competency sort cards" (cards that describe each competency through the 3 levels of its development. They are a part of the offered package for work with competencies from Lominger enterprise). In this and the next step of creating model can be used semi-structured interview to analyze past events, which allows to obtain description of specific behaviors in the performance of work tasks (namely the behaviors of investigational competencies, which "illustrate" generally defined competence in terms of certain job).

Arrangement of competencies according to their importance for certain job position is

realised by using a questionnaire CRQ, which contains 19 competencies (from the generic model Lominger Leadership Competency Model - individual contributor / specialist) with behavioral manifestations.

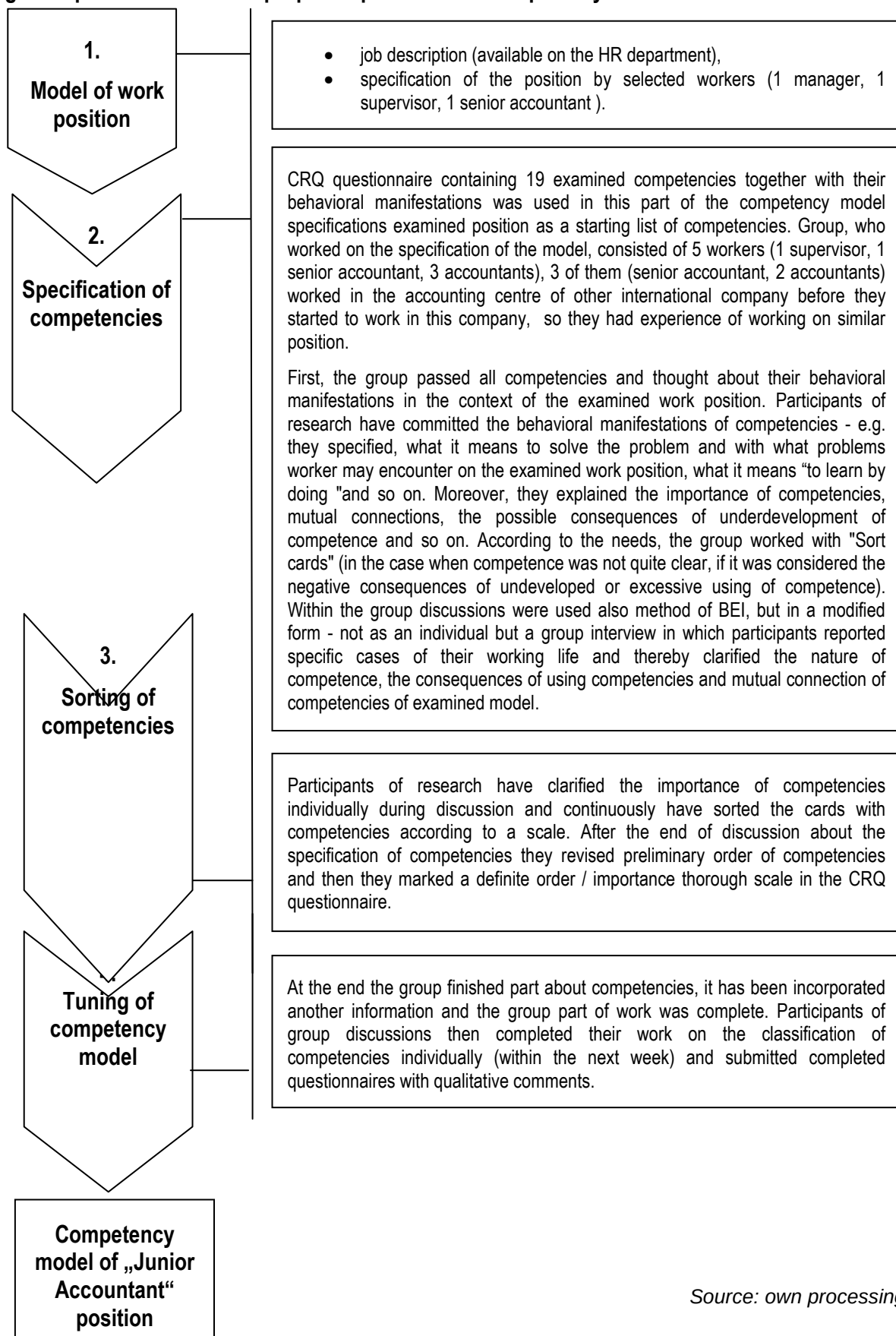
There is a 5-point scale of importance of competencies; the degree of importance of each competence is in writing briefly justified by workers. Before recording in a questionnaire the cards of competencies are sorted into three stacks (essential for the position / average important / least important) and then sorting is tuned by workers who cards in the stack "necessary" and "least important" divide into two groups and cover all used 5-point scale. The results of sorting are recorded by each participants in the questionnaire and justified. Individual results are averaged and it is determined the pre-order of competencies in the model according to their importance for the position.

The interim order of competencies in the previous step is the basis of group discussions about the final version of the model. For facilitation the discussion can be used "LA

competency sort cards.” After the justification, the group should agree on the final order of

competencies in the model and their description.

Fig. 2: Implementation of the proposed procedure of competency model



Source: own processing

2.2 APPLICATION OF COMPETENCY MODEL CREATION IN PRACTICE

Model of work position Junior Accountant was created on the basis of following information:

2.3 RESULTS AND SPECIFICATION OF COMPETENCY MODEL FOR POSITION „JUNIOR ACCOUNTANT“

Information gathered from group discussions (5 questionnaires with qualitative comments and notes of discussions), together with a questionnaire from another worker acting in the position of "senior accountant, who was not involved in group discussions and completed questionnaire by himself, created a set of data for further analysis and specification of the initial generic model of competencies of

Lominger leadership for specialist / independent contributor.

The following table 2 sort order of the 18 competencies and categories of specialist / independent contributor for the position of Junior Accountant. By using a quantitative analysis (frequency and correlation) were determined sequences of individual competencies in generic competency model. Competencies, together with a description of symptoms, were arranged according to found order / importance for the position "Junior Accountant". These data were then supplemented by information from analysis of qualitative comments and then was created specific competency model for the position "Junior Accountant".

Tab. 2: Importance of categories and competencies of leadership Lominger model for position Junior Accountant

Order	Average for each category	Category	Competency	Average	Modus
1.	4,25	Relationships	16. relationships with colleagues	4,33	4
			15. skill in relation	4,17	4
2.	3,39	Results	09.perseverance	3,67	4
			07. proactivity	3,33	4
			08. results orientation	3,17	2
3.	3,25	Realisation	06. time management	3,5	3
			05.organization	3	2
4.	3,21	Strategic	02. troubleshooting	3,5	4
			01. learning "by doing"	3,5	3
			03. power of intellect	3,33	3
			04. management of technologies	2,5	2
5.	3,13	Personal leadership	14. integrity and credibility	3,5	4
			11. sense of humor	3,5	3
			13. morality and values	3,33	4
			10. personal learning	3,17	4
			12. balance work / privacy	2,17	2
6.	2,67	Expertise	19. functional / technical skills	2,67	3
7.	2,5	Courage	17. responsibility	2,5	2
8.	2	Impact	18. interest in a career	2	2

Source: own processing

Results of frequency analysis and importance of competencies for examined position show the following three graphs:

Fig. 3: Importance of competencies for position "Junior Accountant "

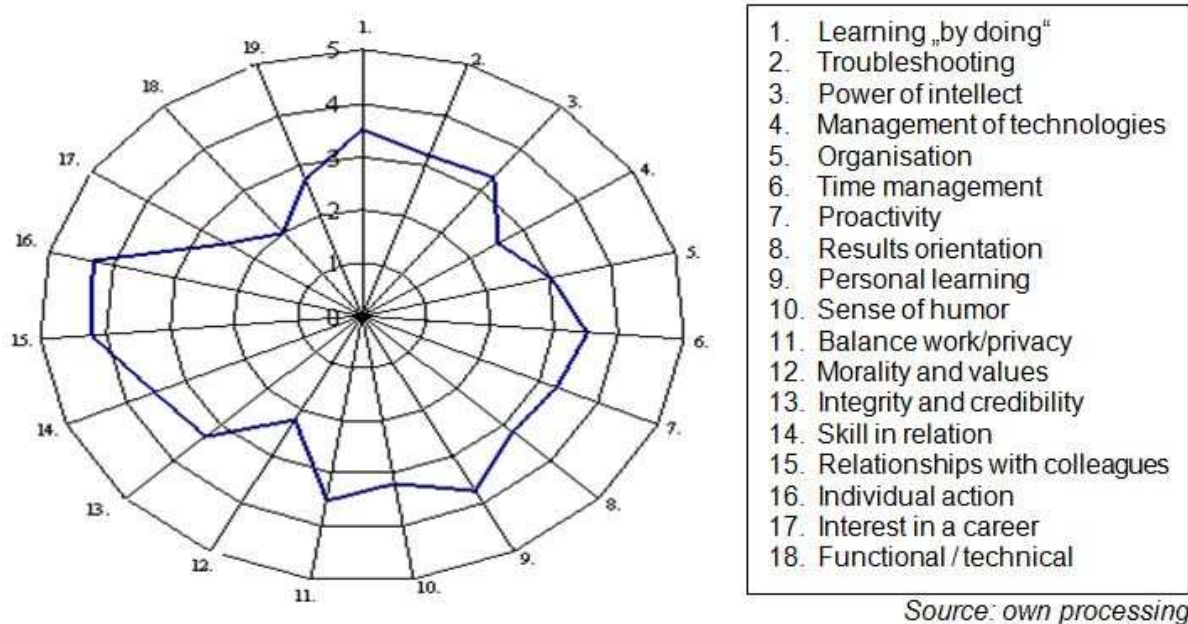


Fig. 4: Importance of categories for position "Junior Accountant " – percentage

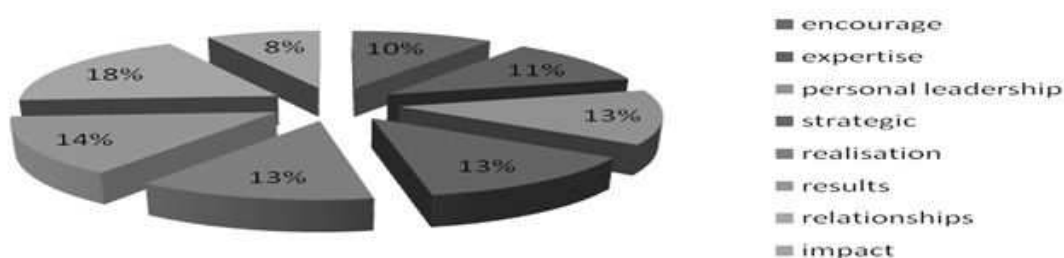
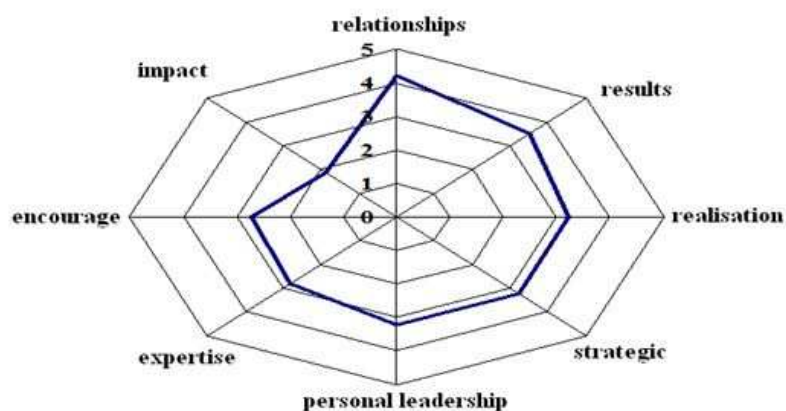


Fig. 5: Importance of categories for position "Junior Accountant "



2.4 RECOMMENDATIONS FOR THE FUTURE IN DEVELOPING A COMPETENCY MODEL

In terms of implementation of specified competency model for work position "Junior Accountant" in the area of staff selection would be appropriate to develop following areas in near future:

- Implementation of CBI method. This special interview technique, similar to BEI method, is used to analyze past events in the work area. This type of interview is used to identify competencies in the process of creating a competency model, when it is not yet clear which competencies are, respectively are not important for enough good / successful performance. It is aimed at pre-selected group of professional and managerial competencies (contained in the competency model for selected position). In the CBI, the assessor (in our case worker of Human resources management) focuses on identifying specific behaviors of manager / worker in situations where he was responsible for a particular task / project. Answers of specific employee / job applicant used to provide enough information which serve as 'evidences' of competencies (are coded as behavioral manifestations of competence, speaks about the level of development of competence).
- Assumption of CBI implementation - is to aware workers (especially department of Human resources management-HRM) with this method and with the competency model of a particular job. A good starting point is the experience with the interview, the ability to actively listen and ask questions (mainly open) and respect principles (eg. strictly focus on specific behaviors, talk about past events, not ask a hypothetical question).
- Development of interview guide. This written documentation should include the recommended initial and specifying questions for found levels of work and managerial competencies of candidates for the selected job.

- Usage of recording form CBI, in which would be a brief description of selected competencies (through behavioral manifestations concretized on specific work position / level / company) completed by a space for evaluating the level of competencies development and for the comments of the evaluator / worker of HRM department who heads the interview.

CONCLUSION

This paper reports a brief description of solved issue. First, the system of used competencies is characterized and subsequently competency model for the selected work position (Junior Accountant). Solution took into account existing limitations and possibilities of the situation in the company. In realization of this method were used a lot of information obtained through quantitative (frequency analysis, correlations) and qualitative methods (analysis of questionnaires and comments and notes from group discussion). The result is a competency model for selected work position. Specified competency model includes the original number of work and managerial competencies and groups that are organized according to perceived relevance to the work position by frequency analysis completed with behaviors concretized for the position.

RESOURCES

- [1] BERKOWITZ, E. N. a kol. Marketing. United States of America: The McGraw-Hill Companies, 1997. 736 s. ISBN 0-256-18968-4.
- [2] DONNELLY, J. Management. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-422-3.
- [3] KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- [4] PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. Řízení podle kompetencí. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
- [5] KLEPÁKOVÁ, A. a kol. Economic aspects of quality management. Acta Avionica, 2010, Volume XII, Košice. ISSN 1335-9479.

Authors

Mgr. Jana Slaninková, PhD

Ekonomická univerzita Bratislava
Podnikovohospodárska fakulta Košice,
Katedra marketingu a obchodu
E-mail: jslaninkova1@gmail.com

Ing. Mária Girgošková

Ekonomická univerzita Bratislava,
Podnikovohospodárska fakulta Košice
Katedra marketingu a obchodu
E-mail: maria.girgoskova@gmail.com

COMPETENCY MODEL AS A CONDITION FOR DEVELOPMENT AND PERFORMANCE OF HUMAN RESOURCES IN THE COMPANY

Jana Slaninková, Mária Girgošková

Abstract: This article is devoted to meaning and importance of managerial competencies concept for creating systems of human resources development. Human resources managers must in present business environment dispose with adequate abilities and knowledges to ensure development and increase of HR performance in a company. The article brings specification of competency model in the company, which contributes to HR development and fulfillment of overall company strategy.

Key words: competence, competency model, human resources

JEL Classification: O 15

PROCESS MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN THE SOUTH BOHEMIA REGION REGARD TO THE OBJECTIVES, THREATS AND BENEFITS COMPETITIVE COMPANIES

Monika Březinová, Jaroslava Smolová, Jan Sláma

ÚVOD

Small and medium-sized companies play an important role in creating jobs and generally acts as a factor in social stability and economic development. The European Union considers small and medium companies as the backbone of European economy, employment and social integration. The Czech Republic belongs among countries where the further development of small and medium companies, given its importance in the economy, a significant impact on the overall economic and social development as well as by country and individual regions [1].

Currently, there are several views on how classify a small or medium companies. It depends on what classification is used. Most of this division is used to provide financial assistance either from the government, or the European Union. According to the classification of the European Union for a little, small and medium-sized considered a company which employs fewer than 250 employees and an annual turnover not exceeding EUR 50 million, or annual balance sheet total not exceeding EUR 43 million. Within the category of small and middle-sized companies, small companies are defined as companies which employ fewer than 50 persons and whose annual turnover or annual balance sheet total not exceeding EUR 10 million. Little business is defined as entrepreneurs who employ less than 10 persons and whose annual turnover or annual balance sheet total not exceeding EUR 2 million. Likewise, Veber agree that for small and medium sized companies classification is determined by the number of employees, even though other indicators are recommended [2]. According to the number of employees, then both the EU as a state following division: a micro (little) company (1-10 employees), a small company (11-50 employees), and a big

company (51-250 employees). This classification also provides Bednářová [3].

In business management today is very often the word most often process and is placed increasing emphasis on the so-called process management, which represents a new perspective on organization and management of the company. It is an alternative to divisional or functional arrangement in which the company is divided into plants, sections, unions, departments and each department has its own agenda and their responsibilities. In this model, departments have a tendency to create barriers around them (especially communication and information), which suffers from the equality of activities that are important for the prosperity of the company [4]. A new direction in the process of organizing companies based on the fact each product (product or service) there is a certain sequence of activities is a process. This is adapted to a new way of displaying organizational relationships using process (rolling) diagram including all the necessary activities, links between them, their sequence and responsible workers. This way of organizing decision-making activities and establishes personnel responsible for their solution [5]. Among foreign authors who deal with this problem, at least mention Harmon [6].

This course in business management is applied, especially in large companies, but this does not mean that it could not be applied in small and medium companies.

METHODOLOGY

The application of process management in SMEs explores Department of Management in the Faculty of Economics on the grant project GAJU 068/2010/S. In this article we focus on the identified target companies, competitive

advantages and possible threats as seen by the undertakings themselves. Data were obtained through a questionnaire investigation in 2010. For basic data processing procedures have been used commonly used for processing questionnaire survey. To get initial ideas about the nature of the data were constructed by one-sorting table honesty, possibly through a two-stage sorting PivotTable. The interesting cases were used classic Chi-square test to verify the independence of observed characteristics.

RESULTS AND DISCUSSION

Total analyzed 188 businesses. Data acquisition was attended by a total of 11 interviewers. Viewed economic subjects came from 53 different locations (location based on postcode), the vast preponderance of businesses came from České Budějovice (66 subjects connected with the zip code 370 01), the second territories were Horažďovice (14 subjects with zip code 341 01), the last is Klatovy (10 subjects with zip code 33901). The structure of the activities of individual entities is obvious from the details given below. The largest proportion of subjects were oriented to the specialized construction activities (24 abs.

comp., 12.77%), organizations focused on the production of fabricated metal products (24 abs. comp., 12.77%), actors in the field of building construction (18 abs. comp., 9.57%), organizations focused on wholesale and retail trade and repair of motor vehicles (10 abs. Comp, 5.32%). The average duration of action in the market for all subjects was 17.27 years. Only a quarter of units and has worked in the market for more than 19 years.

The results found in corporate goals shows that 62 (33%) subjects preferred as its most important target market generating profits, for 56 (30%) of the companies is the most important stability in the market and 17 (9%) increase in quality. Among other objectives mentioned include, customer satisfaction, market coverage, and expansion of the company and others as shown table No. 1. Interesting is the goal that gives only one body, and employee satisfaction. The company will most likely work with positive stimulation employees and strive to achieve their best performance by maximizing their own satisfaction.

Tab. 1: What is the purpose of your business? Objective 1. Listed in descending order of their absolute frequency and %.

Objective 1	The absolute frequency	%
Profit	62	33
Stability in the market	56	30
Improving the quality	17	9
Customer satisfaction	8	4
Market coverage	7	4
Expansion of the company	7	4
Innovation	6	3
Extending service	6	3
Expansion of product	6	3
Survival	4	2
0	3	2
Good name of company	2	1
Stability of service	2	1
Flexibility	1	1
Employee satisfaction	1	1

Resource: GAJU 068/2010/S

A significant portion of business 68 (36%) failed the second goal, it means that this scale has specified only one goal, who wants to reach the

market, other agencies reported such as market stability, expanding companies and other targets, which shows a table No. 2. 73% of

companies said they have no third objective and 5% of subjects reported both innovation and customer satisfaction as its third specified

objective market, do not mention other objectives in relation to their negligible share.

Tab. 2: What is the purpose of your business? Objective 2. Listed in descending order of their absolute frequency and %.

Objective 2	The absolute frequency	%
0	68	36
Stability in the market	21	11
Expansion of the company	15	8
Increasing the quality	15	8
Customer satisfaction	13	7
Profit	13	7
Extending service	11	6
Innovation	7	4
Market coverage	6	3
Good name of company	4	2
Expansion of product	4	2
Flexibility	3	2
Survival	3	2
Stability of service	2	1
Customer retention	2	1
Retaining staff	1	1

Resource: GAJU 068/2010/S

When specifying its competitive advantages reported 50 (27%) companies such as his first and greatest competitive advantage of both,

quality and range of work, an overview is shown in Table No. 3.

Tab. 3: What your company stands and what is its competitive advantage? Competitive advantage 1. Listed in descending order of their absolute frequency and %.

The competitive advantage 1	The absolute frequency	%
Quality of work	50	27
Range	50	27
Flexibility	26	14
Know-how	12	6
Good name of company	11	6
Quality of staff	7	4
Company background	6	3
Centralization of services	5	3
Complexity	5	3
Reliability	4	2
0	2	1
Quality of material	2	1
Personal approach	2	1
Market coverage	2	1
Customer satisfaction	2	1
Innovation	1	1
Lower price	1	1

Resource: GAJU 068/2010/S

Tab. 4: What your company stands and what is its competitive advantage? Competitive advantage 2. Listed in descending order of their absolute frequency and %.

Competitive advantage 2	The absolute frequency	%
0	83	44
Range	17	9
Know-how	15	8
Flexibility	14	7
Quality of work	13	7
Personal approach	10	5
Good name of company	6	3
Quality of staff	6	3
Reliability	6	3
Lower price	4	2
Complexity	3	2
Portfolio of clients	3	2
Customer satisfaction	2	1
Supplier-customer relationships	1	1
Quality of material	1	1
Retraining courses	1	1
Company size	1	1
Company background	1	1
Knowledge of market	1	1

Resource: GAJU 068/2010/S

As the second most important competitive advantage was said most businesses 17% range, then 15% of the know-how and 14% flexibility. Their third most important competitive advantage did not provide 85% of businesses. The results show that the vast majority of businesses have clearly defined the first target and the first competitive advantage, the second objective (64%) and competitive advantage

(56%) is significantly represented. Regarding the threats that enterprises specified here is the first threat of insolvency, which plagues 24% of companies with sales decline 21% of enterprises. In other places ranked competition, decreased demand and government policy. 53% of companies did not provide any other threat that would have plagued the market.

Tab. 5: What do you consider as the biggest threat to your business? (drop in revenue, increase cost, ability to pay customers) Threat 1. Listed in descending order of their absolute frequency and %.

Threat 1	The absolute frequency	%
Paying customers ability	46	24
The decline in sales	40	21
Competition	28	15
Decline in demand	20	11
State politics	19	10
Increase in costs	13	7
0	7	4
Lack of quality staff	6	3
The economic crisis	5	3
Slow response to growing demand	2	1
Reputational risk	1	1
Stagnation	1	1

Resource: GAJU 068/2010/S

Tab. 6: What do you consider as the biggest threat to your business? (drop in revenue, increase cost, ability to pay customers) Threat 2. Listed in descending order of their absolute frequency and %.

Threat 2	The absolute frequency	%
0	100	53
Increase in costs	23	12
Paying customers ability	20	11
State politics	14	7
The economic crisis	8	4
The decline in sales	7	4
Competitive	5	3
Lack of quality staff	3	2
Appreciation of the Czech crown	3	2
Decline in demand	2	1
Lack of language skills of employees	1	1
Lack of quality staff	1	1
Slow response to growing demand	1	1

Resource: GAJU 068/2010/S

All 188 subjects selected monitoring processes, which are marketing and sales, production, personnel management, financial management and logistics.

Satisfaction with individual entities processes shown in Table No. 7.

Tab. 7: Enterprises processes evaluation of Marketing, Production, HRM and Finance

Level of satisfaction	Marketing %	Production %	HRM %	Finance %
0 – 20 %	11	16	6	7
21 – 40 %	8	4	4	1
41 – 60 %	16	9	12	6
61 – 80 %	33	33	37	37
81 – 100 %	32	38	41	49

Resource: Own results elaboration of project GAJU 068/2010/S-Rolínek [1]

CONCLUSION

In conclusion, all results correspond to the current state of the Czech economy and confirm that the majority of enterprises focus on generating profits and stability in the market, these firms to reach individual goals through quality work and composition range. The threats that businesses currently on the market perceive fall largely to a group of financial threats, namely the insolvency of customers, decrease costs and grow revenues.

In connection with various business processes is necessary to say that companies are largely to the activities covered by the selected

processes within process management (Table No. 7.) satisfied. What specific indicators are involved in various processes and how they are applied by companies is subject to additional articles.

Článek je součástí projektu: GAJU 068/2010/S - Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích

RESOURCES

[1] DALÍKOVÁ, P., DUSPIVOVÁ, M., VRCHOTA, J. Indikátory hodnocení jako klíčové aspekty aplikace procesního management malých a středních podniků. Acta Universitatis Bohemiae, Meridionales, 2011, roč.14/1. ISSN: 1212-3885.

[2] VEBER, J. a kol. 2003 Management, základy, prosperita, globalizace. Management.

[3] BEDNÁŘOVÁ, D. 2007 Inovace a klastry v rozvoji regionů. JU, EF Č. Budějovice, 2007. 66 s. ISBN 978-80-7040-952-7. Press Praha 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

[4] ARISIS. Procesní řízení [on-line]. c. 2009 [cit. 2011-10-18]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.arisis.cz/inpage/isrpro3/>>.

[5] ROLÍNEK, L. a kol. Procesní management. Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2009. ISBN: 978-80-7394-148-2, 160 s.

[6] HARMON, P. Business Process Change. Morgan Kaufman Publisher 2007. ISBN 978-0-12-374152-3. 549 s.

Autoři:

Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
E-mail: brezina@ef.jcu.cz

Ing. Jaroslava Smolová, Ph.D.

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
E-mail: smolova@ef.jcu.cz

Bc. Jan Sláma

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
E-mail: slama.j@centrum.cz

PROCESS MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN THE SOUTH BOHEMIA REGION REGARD TO THE OBJECTIVES, THREATS AND BENEFITS COMPETITIVE COMPANIES

Monika Březinová, Jaroslava Smolová, Jan Sláma

Abstract: Small and medium-sized businesses play an important role in creating jobs and generally acts as a factor in social stability and economic development. Currently, there are several views on how to classify a small or medium enterprise. It depends on what classification is used. For research purposes GAJU 068/2010/S businesses have been divided by number of employees. The research objective is to characterize the main business processes, which are small and medium enterprises engaged in and specify the most important indicators, which are provided. Partial results of this research are presented in this article, we focus mainly on the identified target companies, competitive advantages and possible threats as seen by the undertakings themselves.

Key words: Small and medium businesses (shortcut = SME), Process management, Targets, Threats

JEL Classification: M 10

VLIV SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI NA VÝKONNOST FIREM

Lucie Kuldová

ÚVOD

Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility – dále jen CSR) nabývá v současné době na významu. Jelikož v debatě o konceptu CSR je povětšinou zakotven spíše filozofický podtext, v posledních letech se stává z důvodu aktuálnosti tématu předmětem celé řady akademických výzkumů, které zkoumají dopad CSR z hlediska ekonomické výkonnosti.

Přestože se první zmínky o nutnosti společensky odpovědného chování firem datují až k polovině 20. století, samotný koncept CSR je starý jako podnikání samo. Od počátku svého vzniku firmy řeší problém, zda se věnovat čistě vlastnímu prospěchu, či rovněž zájmu ostatních lidí a celé společnosti. Problém vyvstává i v souvislosti se samotnou interpretací slov být odpovědný. Jeden z nejhlasitějších odpůrců konceptu CSR, zastánce klasické ekonomie Adama Smitha – Milton Friedman označil společenskou odpovědnost firem za „zásadně podvrtné učení“ (Friedman, 1970). Jedinou společenskou odpovědností podniku je dle něj maximalizace zisku. Společnosti jednající ve prospěch veřejného zájmu snižují výnosy akcionářů či utrácí peníze svých zákazníků, což dle jeho teorie rozměňuje samotný účel podnikání a deformuje pluralistické střetávání zájmů.

1 CÍLE A METODIKA

Cíle příspěvku jsou vymezit vzájemný vztah společenské odpovědnosti firem (CSR) a jejich výkonnosti a zjistit, zda a do jaké míry přistupují nejvýznamnější firmy v ČR ke společenské odpovědnosti. Vychází se z hypotézy, že říká, že mezi společenskou odpovědností firem a jejich výkonností neexistuje jasný vztah.

V úvodní části budou shromážděny argumenty pro CSR z hlediska kvantifikace jejich přínosů a dopadů na ekonomickou výkonnost firmy. Výchozí teoretická část příspěvku se opírá o metodiku desk research s využitím studia sekundárních dat v oblasti CSR. Výsledkem induktivního postupu je utříbený obraz informací podávajících přehled o současných poznatcích v dané problematice, jemuž předcházela rozsáhlý sběr informací, analýza a následné vyhodnocení shromážděných informací.

2 SOUČASNÝ STAV V POZNÁNÍ VLIVU CSR NA VÝKONNOST FIREM

Vývoj konceptu CSR a měření dopadu společensky odpovědných aktivit firem na jejich výkonnost je poměrně diskutabilním tématem. Jak dokazuje následující tabulka č. 1, autoři se o samotném dopadu CSR na výkonnost firmy přou již od prvního výzkumu Moskowitza (1972), který ve studii „Choosing Socially Responsible Stock“ porovnává průměrnou míru zhodnocení akcií v porovnání s DowJones Industrial indexem. Jedná se o první studii problematiky výkonnosti společensky odpovědných firem, která je založena, stejně tak jako ostatní navazující výzkumy, na základě subjektivního pohledu na věc. Autor rozdělil 67 vybraných firem do tří kategorií, od nejhorší po nejlepší úroveň CSR. U nejdůvěryhodnějších firem (opět čistě subjektivní pohled autora) vypočítal průměrnou míru zhodnocení jejich akcií, přičemž výzkum poukázal na pozitivní vliv CSR na výkonnost firem. Níže uvedené výsledky výzkumů (tabulka č. 1) vycházejí nejčastěji z korelační či regresní analýzy.

Tabulka č 1. Dosavadní přehled výzkumu vlivu CSR na výkonnost firem

Autoři	Výzkum	Vliv na CSR
Moskowitz, 1972	Průměrná míra zhodnocení akcií v porovnání s indexem DowJones Industrial	Pozitivní vliv
Bragdon, Haire 1975	Zkoumání vývoje indexu znečištění, hodnotícím kritériem je ukazatel ROE	S růstem indexu znečištění se zvyšuje ukazatel ROE.
Browman, Haire, 1975	ROE za posledních pět let – křivka ve tvaru písmene U (U-shaped performance curve), vyjadřující závislost výkonnosti firem na křivce U	Nejvýkonnější firmy se nacházejí zhruba uprostřed křivky. Společnosti, které CSR do strategie firmy nezařazují, dopadly ve výzkumu hůře.
Parker, Eilbirt, 1975	Průzkum dle NI (čistého příjmu), ROE, profit margin (marže) a EPS (earnings per share)	V těchto kategoriích jsou firmy se CSR ziskovější.
Vance, 1975 (navazuje na Moskowitze, 1972)	Korelační analýza CSR a růstu ceny akcií	Negativní korelace
Heinz, 1976	Korelační analýza ROE, ROA a marže	Signifikantně pozitivní korelace mezi CSR a ROE
Sturdivan, Ginter, 1977 (navazuje na Moskowitze, 1972)	Výzkum desetiletého vývoje EPS	Firmy s vysokou úrovní CSR dosahují vyšší výkonnosti.
Alexander, Buchholz, 1978 (navazují na Vance, 1975)	Výzkum dvouletého a pětiletého růstu ceny akcií	Negativní vliv CSR na cenu akcií
Abbott, Monsen, 1979	Výzkum desetiletého výnosu akcií	CSR nemá žádný vliv na celkový výnos pro akcionáře.
Aupperle, Carroll, Hatfield, 1985	Použití Carollovi čtyřsložkové definice CSR v rámci výzkumu u CEO velkých firem	Žádný vztah mezi CSR, ziskovostí firmy a postojem CEO ke strategii CSR ve firmě
Cochran, Wood, 1984	Analýza řady finančních ukazatelů firem v průmyslovém odvětví	Nejsilnější korelace mezi CSR a stářím firemních aktiv (starší aktiva = nižší ohodnocení z hlediska CSR). Po odstranění vztahu je slabá korelace mezi finanční výkonností a CSR.
McGuire, Sundgren, Schneeweis, 1988	Rozsáhlá korelační a regresní analýza účetních a finančních ukazatelů	Dřívější výkonnost firmy měřená pomocí údajů z akciového trhu je v těsnějším vztahu s CSR než výkonnost budoucí.
Griffin, Mahon, 1997	Analýza několika účetních ukazatelů, finančních měřítek a dvou měřítek CSP v chemickém průmyslu	Měřítko CSP vykazují značné rozdíly a nekorelují s finanční výkonností.
Guerard, 1997	Vliv CSR na cenu akcií za osm let	Statisticky neexistuje žádný signifikantní rozdíl mezi výnosem akcií u firem bez CSR a CSR.

Waddock, Graves, 1977	Analýza CSP	CSP je pozitivně spjata s výkonností firmy; pozitivní závislost mezi kvalitním managementem a CSP.
Greening, Turban, 2000	Analýza trhu pracovních míst	Uchazeči spíše usilují o zaměstnání ve firmách s CSR.
McWilliams, Siegel, 2000	Ekonometrická studie	Žádný vliv CSR na finanční výkonnost firem. Zásadní zjištění, výdaje na výzkum a vývoj by měly být silně korelovány.

Zdroj: Vlastní zpracování a modifikace dle Aupperleho, Carrola a Hatfielda, 2011

Kromě klasických ukazatelů měření výkonnosti se v CSR teorii setkáváme s indikátory, které nejsou snadno měřitelné, jako je např. udržení dobrého jména, zlepšení image firmy, inovace aj. Nelze snadno identifikovat, které z těchto neměřitelných parametrů mají nejsilnější, či naopak nejslabší vliv na samotnou výkonnost organizace. Také není zcela prokazatelné, jaký druh vztahu mezi společenskou odpovědností a firemní výkonností vlastně existuje. Vztah se dále pokusíme identifikovat v rámci vlastního empirického výzkumu (viz kapitola 3).

Preston a O'Bannon (1997) dle Blowfielda a Murrayho (2008) rozdělují vliv CSR na ekonomickou výkonnost firmy do tří typů relací, podle kterých:

- společenská odpovědnost souvisí s finanční výkonností,
- finanční výkonnost má vazbu na společenskou odpovědnost,
- společenská odpovědnost je ve vztahu k finanční výkonnosti naprosto synergická.

Ve všech třech uvedených případech může být korelace pozitivní, negativní či neutrální. Miltron Friedman (1970) například uvádí negativní vztah mezi CSR a finanční výkonností, neboť CSR dle jeho mínění pouze snižuje výnosy akcionářů a rozměňuje primární účel podnikání. Podle Cornella a Shapira (1987) propojení CSR a finanční výkonnosti přináší pozitivní aspekty do podnikání, neboť společnost uspokojuje potřeby nejen vlastních akcionářů, ale veškerých zainteresovaných stran.

Výzkum GlobeScan (2005) prokázal, že víra ve společensky odpovědné chování má významný

a pozitivní vliv na finanční výkonnost firmy. Dokazuje, že se v posledních letech více než polovina akcionářů shoduje na tom, že společensky odpovědné firmy jsou ziskovější než ty, které společensky odpovědné aspekty do svého podnikání nezahrnují. Dopad CSR na výkonnost firmy lze identifikovat i z hlediska samotné motivace zaměstnanců. Výzkumná studie Gallupova ústavu provedená v roce 2009 v Německu vyčíslila dopad ekonomické ztráty německých firem z hlediska pracovního nasazení zaměstnanců (CSR Fórum, 2010). Celková ztráta podniků činila dle výzkumné studie 81,2–109 miliard eur, neboť jen 13 % zaměstnanců cítí sounáležitost se svým zaměstnavatelem a těší se do práce. Na 67 % pracovníků vydává z důvodu nejasného zájmu vedení o jejich potřeby, deficitu v systematické práci personálního oddělení a nejasných očekávání pouze tolik pracovního nasazení, kolik musí. Sledování pracovního a osobního života tak představuje další z významných faktorů CSR. Studie dále uvádí, že demotivovaní zaměstnanci chybí oproti motivovaným zaměstnancům v práci o celé čtyři dny déle, což pro firmu s 1 000 zaměstnanci představuje ztrátu 485 000 eur ročně. Dle názoru autorky je však k takovýmto číslům opět třeba přistupovat s nadhledem. Na motivaci a loajalitu pracovníků může působit celá řada dalších faktorů. Vliv CSR je opětovně těžké zcela jasně vymezit.

V roce 2010 potvrdila vliv CSR na ziskovost firmy studie provedená výzkumnou společností Ipsos Mori (HRZone.co.uk, 2010). Výsledek studie mezi FTSE 100 firmami ukázal, že společnosti, které aktivně pracovaly na zlepšení

blahobytu svých zaměstnanců a chovaly se při svém podnikání eticky odpovědně, o 10 % bodů překonaly v zisku na jednoho akcionáře ostatní firmy, které CSR do své strategie nezařazují. Společnosti vykazovaly lepší firemní reputaci. Studie dále prokázala, že stále více organizací začíná měřit dopad environmentálních a sociálních aktivit na výkonnost firem. FTSE (Financial Times Stock Exchange) 100 Index je akciový index 100 největších společností obchodujících na burze v Londýně. Běžně bývá používán k snadné identifikaci vývoje finanční situace na trzích ve Velké Británii.

V současné chvíli tedy nebylo dosaženo žádného vědeckého konsenzu. Vědci i samotní CSR manažeři se přou o nejasném vztahu společenské odpovědnosti a výkonnosti firem. Největším problémem je oddělení CSR, jakožto měkkého faktoru, od tvrdých faktorů, které mají na výkonnost firmy podstatně významnější vliv. Ve většině výzkumů se automaticky předpokládá jednosměrná kauzalita (Kukačka, 2008) vztahu CSR a výkonnosti firem. Ta nemusí být ve všech případech zřejmá. Lze se dostat i do situace, kdy působí protichůdně a může řadu výzkumů negativně zkreslovat.

3 VLASTNÍ VÝZKUM

Cílem výzkumné části je zjistit, zda a do jaké míry přistupují nejvýznamnější firmy v ČR ke společenské odpovědnosti. Vychází se z hypotézy, jež říká, že mezi společenskou odpovědností firem a jejich výkonností neexistuje jasný vztah.

Ke snadné identifikaci vývoje finanční situace např. na trzích ve Velké Británii je používán akciový index 100 největších společností obchodujících na burze v Londýně FTSE. V něm bylo prokázáno, že stále více organizací začíná zařazovat společensky odpovědné aktivity do svých témat a měřit dopad těchto aktivit na výkonnost firem.

Stav společenské odpovědnosti firem je v českém prostředí testován a analyzován na seznamu TOP 100 nejvýznamnějších plátců daně z příjmů právnických osob, který sestavuje Česká daňová správa spolu s Ministerstvem financí České republiky.

Seznam TOP 100 je uveřejněn na webových stránkách české daňové správy (ČDS, 2011). CSR je tedy sledována u společností, které za zdaňovací období 2010 přispěly do státního rozpočtu na dani z příjmů největší měrou. Seznam TOP 100 byl zvolen záměrně, neboť dané právnické osoby se na celkovém inkasu daně z příjmů právnických osob v ČR podílejí více než 30 %.

Sledován je vztah mezi ekonomickou situací firem a jejich společenskou odpovědností. Na základě podrobné analýzy výročních zpráv, tiskových zpráv, interních dokumentů a webových prezentací jsou v tabulce č. 2 zobrazena významná zjištění z této výzkumné části. V první fázi je u jednotlivých firem zkoumáno, zda vůbec přistupují ke konceptu společenské odpovědnosti firem. Dále je zjišťováno, zda informují o společensky odpovědných aktivitách prostřednictvím samostatné zprávy o CSR. Podchycovány jsou i další informace týkající se charakteristik jejich CSR strategie a způsobu, jakým společnosti CSR komunikují.

3.1 ZHODNOCENÍ VÝZKUMNÉ ČÁSTI

Tabulka č. 2 předkládá analýzu deseti nejvýznamnějších společností. Analýza všech TOP 100 firem není součástí tohoto příspěvku. V tabulce jsou jmenovitě uvedeny jen ty organizace, které poskytly souhlas se zveřejněním. Celkem bylo analýze podrobeno 59 firem. Zajímavé je posouzení jednoho z aspektů společensky odpovědného chování firem, a sice transparentnosti při předkládání svých ekonomických výsledků. V zaznamenaných výsledcích je totiž jasně patrná klesající tendence ochoty společností zveřejňovat finanční výsledky. Zúží-li se analýza na prvních TOP 10 firem, daly souhlas se zveřejněním výsledků všechny uvedené společnosti. U firem na konci žebříčku se však lze setkat především s neochotou zveřejnit své ekonomické výsledky, tudíž s převážnou anonymizací dat. Seznam vybraných daňových subjektů je v tabulce seřazen sestupně v pořadí podle výše uhrazené daně z příjmů právnických osob v roce 2010.

Tabulka č. 2: Analýza CSR u TOP 100

Pořadí	IČO	Zkratka obchodního jména	CSR	Samostatná zpráva o CSR	Další zjištění	Komunikace CSR
1	45274649	ČEZ, a. s.	ANO	ANO	- Nadace ČEZ - regionální orientace - identifikace stakeholders - vyváženost 3P	Odpovědná firma: - Bezpečnost, životní prostředí - Pomáháme - Nadace ČEZ - Ombudsman
2	45244782	Česká spořitelna, a.s.	ANO	ANO	- CSR podle strategických pilířů - společná strategie pro roky 2011–2013 - společensky odpovědný přístup v obchodním řešení - podpis Charty odpovědného podnikání - rovné příležitosti	Společenská odpovědnost: - „Investujeme pro budoucnost“ - Tým ombudsmana
3	64949681	T-Mobile Czech Republic, a.s.	ANO	NE (jen formou tiskových zpráv)	- identifikace společenského přínosu - identifikace stakeholders - environmentální politika - přesně definovaný etický kodex - Fond T-Mobile	Odpovědnost firmy: „Pro svět kolem nás“ - Zdravá planeta - Společenský přínos - Férové podnikání
4	45272956	Česká pojišťovna, a.s.	NE	X	X	X
5	45317054	Komerční banka, a.s.	ANO	NE	- Nadace Jistota - identifikace CSR jako klíčového faktoru dlouhodobého úspěchu	Společenská odpovědnost: - Zaměstnanci - Charita - Sponzoring - Trvale udržitelný rozvoj
6	60193336	Telefónica O2 Czech Republic, a.s.	ANO	NE (součást výroční zprávy)	- identifikace CSR jako součásti firemní strategie a kultury - identifikace zainteresovaných stran	Společenská odpovědnost: - Etické zásady podnikání - Působení na trhu a chování

					- proveden audit klíčových oblastí CSR - strategie CSR cílena na zvýšení vnímání a reputace společnosti - CSV – Hovor pro neslyšící, Linka seniorů - podpora fair trade	- k zákazníkům - Péče o zaměstnance a pracovní prostředí - Péče o životní prostředí - Podpora veřejně prospěšných aktivit
7	26460815	RWE Transgas, a.s.	NE	X	- orientace jen na životní prostředí	X
8	00177041	ŠKODA AUTO, a.s.	ANO	ANO (Zpráva o udržitelném rozvoji)	- CSR řazena pod strategii udržitelného rozvoje - za cíl v oblasti CSR stanoveno dlouhodobé zvyšování kvality v regionech s firemní působností	Udržitelný rozvoj – Společenská odpovědnost: - Sponzoring - Ekologie - Otevřenost - Zaměstnanci - Angažovanost
9	27260364	NET4GAS, s.r.o.	částečně	NE	- orientace jen na odpovědnou politiku životního prostředí - pouze koncepce sponzoringu a firemního dárcovství	Pomáháme: - Ochrana životního prostředí - Rozvoj infrastruktury - Podpora zaměstnanosti - Vzdělávání a výzkum
10	25788001	Vodafone Czech Republic, a.s.	ANO	ANO (elektronická podoba)	- Nadace Vodafone ČR - CSR součástí podnikání - externí komunikace společensky odpovědných aktivit - identifikace a vyjádření stakeholders - prezentace závazků vůči veřejnosti - podpora fair trade	Společenská odpovědnost: „Být dobrým sousedem“

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Kompletní analýza stavu CSR sta nejvýznamnějších plátců daně z příjmů právnických osob dokazuje, že ke společenské

odpovědnosti se hlásí 71 % firem, z toho 54 % integrovalo CSR do strategického řízení a 17 % alespoň částečně plní kritéria společenské

odpovědnosti (z větší části environmentální politiku, sponzoring a firemní filantropii).

Společensky odpovědné aktivity reportuje 43 % firem, přičemž 29 % přímo vydává samostatnou zprávu o CSR a 14 % zahrnuje společenskou odpovědnost do své výroční zprávy, většina firem prosazuje etické chování své firmy prostřednictvím etických kodexů.

Firmy se v převážné většině nedrží zažitého členění společenské odpovědnosti na tři sféry, tedy tzv. Triple-bottom Line, ale dělí CSR interně na vlastní oblasti, nejčastěji firmy komunikují CSR jako svou společenskou odpovědnost (47 %), dále se lze setkat s pojmy odpovědná firma, udržitelný rozvoj, sociální odpovědnost či etické zásady podnikání. Sdílenou hodnotu, CSV, ve své společensky odpovědné strategii přímo identifikovaly čtyři firmy. Na základě výsledků výzkumu lze konstatovat, že s klesajícím ziskem společnosti ubývá na transparentnosti při předkládání ekonomických výsledků, tzn. vzrůstá neochota zveřejňovat své výsledky. S klesajícím ziskem se snižuje míra společenské odpovědnosti organizací, lze tedy prozatím potvrdit stanovenou hypotézu, hovořící o pozitivním vztahu mezi společenskou odpovědností firem a jejich výkonností.

ZÁVĚR

Teoretická část příspěvku dokázala, že doposud neexistuje žádný konsenzus v oblasti vlivu společenské odpovědnosti na výkonnost firmy. Autoři ve svých studiích posuzovali vliv CSR na celkový výnos pro akcionáře, korelaci mezi stářím firemních aktiv a CSR, analyzovali trh pracovních míst. V řadě případů neúspěšně. Prozatím se se 100% jistotou nepodařilo prokázat a vymezit vzájemný a jasný vztah mezi CSR a ekonomickými výsledky firmy. V empirické části příspěvku byl analyzován a testován stav společenské odpovědnosti firem na seznamu TOP 100 nejvýznamnějších plátců daně z příjmů právnických osob, který sestavuje Česká daňová správa spolu s Ministerstvem financí České republiky. Výzkumná část překvapivě zaznamenala významné zjištění – s klesajícím ziskem se snižuje transparentnost při předkládání

ekonomických výsledků firem (tzn. ubývá ochoty zveřejňovat své výsledky) a také jejich společenská odpovědnost. Na základě tohoto faktu tedy lze částečně potvrdit pozitivní vztah mezi společenskou odpovědností firem a jejich výkonností.

Závěrem lze konstatovat, že bude-li chtít firma v neustále sofistikovanějším konkurenčním boji obstát, bude postupně nucena – bez ohledu na to, zda se jí to líbí, nebo ne – sladit své ekonomické zájmy s potřebami společnosti a environmentálními tématy, neboť jen tak si může dlouhodobě udržet svou ziskovost a stát se v globálním prostředí konkurenceschopnou. Během celého procesu je však nutno zdaleka se vyhnout tzv. „barvení se na zeleno“. Náležitou konkurenční výhodou je totiž schopna poskytovat pouze strategicky uchopená CSR. Jen ta může přinášet onen příznivý vliv na ekonomické výsledky firmy.

LITERATURA

- [1] AUPPERLE, K. E.; CARROLL A. B.; HATFIELD, J. D. An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, 1985, Vol. 28, No. 2, 446–463.
- [2] BLOWFIELD, M.; MURRAY, A. Corporate responsibility – a critical introduction. Oxford: Oxford University Press, 2008, ISBN 978-0-19-920909-5.
- [3] CSR FÓRUM. Časopis o společenské odpovědnosti firem. Úvodní slovo. Praha: Agentura Publicon pro Fórum dárců, číslo 5, ročník IV, říjen 2010, ISSN 0862-9315.
- [4] ČDS. Česká daňová správa. Ocenění vybraných právnických osob (Tisková zpráva) [online]. Praha: Česká daňová správa, 2011, [cit. 2011-07-19]. Dostupné na [www:<http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/placeni_dani_13559.html?year=0>](http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/placeni_dani_13559.html?year=0)
- [5] FRIEDMAN, M. Capitalism and Freedom, 2nd edition, Chicago: University of Chicago Press, 1982. ISBN 978-0226264011.
- [6] GLOBESCAN.com. CSR Research. [online] Canada: globescan.com, 2005 [cit. 2011-10-13]. Dostupné na [www: <http://www.globescan.com/cssr_overview.htm>](http://www.globescan.com/cssr_overview.htm)

[7] HRZone.co.Uk. Boost profit with wellbeing and CSR. [online] London: hrzone.co.uk, 12. května 2010 [cit. 2011-05-26]. Dostupné na [www: <http://www.hrzone.co.uk/topic/strategies/boost-profit-wellbeing-and-csr/103219>](http://www.hrzone.co.uk/topic/strategies/boost-profit-wellbeing-and-csr/103219)

[8] KUKAČKA, J. Společenská odpovědnost firem – mikroekonomický přístup. Bakalářská práce, Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2008.

[9] KULDOVÁ, L. Vliv společenské odpovědnosti firem na zvýšení jejich konkurenceschopnosti v globalizovaném trhu. Doktorská disertační práce, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2011.

[10] MOSKOWITZ, M. R. Choosing Socially Responsible Stock. *Business and Society Review*, 1972, pp. 71–75, ISSN 1467-8594.

Autor

Ing. Lucie Kuldová, Ph.D.

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická

Katedra financí a účetnictví

E-mail: lkuldova@kfu.zcu.cz

THE INFLUENCE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON COMPANIES' PERFORMANCE

Lucie Kuldová

Abstract: This paper is dedicated to Corporate Social Responsibility (CSR) which nowadays gains in importance and represents an increasing potential not only in the business environment. In the context of CSR, the competitiveness and performance of companies were defined. At the same time, the actual state of knowledge in the area of influence of CSR on companies' performance was analyzed. In the final part of the paper, the situation of CSR of the companies that are on the list of TOP 100 most significant corporate income tax payers was analyzed and examined. Based on the results of the empirical research, the paper specified the mutual relationship between the companies' Corporate Social Responsibility and their performance. It was proven that the principle of social responsibility can be regarded as a necessary presumption of the economic success of a company. A well performed CSR being an important part of company's strategy can bring a competitive advantage in a long run, and thus increase the company's value for share holders.

Key words: Corporate Social Responsibility, companies' performance, competitiveness, TOP 100

JEL Classification: M 14

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIRMY A SPOTŘEBITEL

Marta Regnerová, Aleš Hes

ÚVOD

Hranice mezi tím, co je etické a co už etické není, co vede k dosažení zisku a co napomáhá harmonickému vývoji společnosti, záleží na morálním přesvědčení jednotlivců i na dodržování dobrovolně stanovených etických norem formulovaných zpravidla na podnikové a institucionální úrovni do podoby etického kodexu, popřípadě v rovině firemní kultury. Společenská odpovědnost subjektů, které vstupují do vzájemných vztahů se spotřebiteli v období globalizace včetně globalizace společenských procesů a provázená důsledky hospodářské krize, je nezastupitelná a je vnějším projevem politické kultury v dané zemi.

Cílem příspěvku je ukázat některé problematické prvky na vybraných příkladech v chování podnikatelských subjektů vůči svému okolí, zejména konečným spotřebitelům, které jsou na hraně etického chování.

Při zpracování příspěvku byly využity:

- poznatky ze studia odborné literatury a odborných článků na zvolené téma
- poznatky ze studia aktuálních časopiseckých a novinových článků, poznatky z TV pořadů
- výsledky seminárních, bakalářských a diplomových prací na zvolené téma
- analýza získaných teoretických poznatků a zkušeností v dané oblasti
- komparace teoretických předpokladů s praktickými poznatky
- základní pojmy, jejichž obsah je pro vysvětlení a objasnění daného tématu nezbytný.

1 PROCES GLOBALIZACE, HOSPODÁŘSKÁ KRIZE A SPOTŘEBITEL

1.1 ZÁKLADNÍ POJMY

Globalizace – je logickým pokračováním historického vývoje celosvětového hospodářství často spojovaného s novými technologiemi,

obecně jde o souhrnný, celkový pohled na daný problém (politický, ekonomický, společenský ad.) mající celosvětový význam či dosah [5].

Hospodářská krize – ekonomický pojem – jedna ze čtyř fází hospodářského cyklu, vážná porucha hospodářského procesu s příznaky, jako jsou snižování výroby, bankroty podniků, nezaměstnanost, snížení životní úrovně obyvatelstva ap. [1].

Spotřebitel – v návrhu směrnic EP a Rady o právech spotřebitelů je spotřebitel definován jako fyzická osoba, která ve smlouvách, na které se vztahuje tato směrnice, jedná za účelem, který nelze považovat za její živnost, podnikání, řemeslo nebo povolání [8].

V legislativě ČR:

podle občanského zákoníku (§ 53, čl.3) je spotřebitelem osoba, která při uzavírání a plnění smlouvy nejedná v rámci své obchodní nebo jiné podnikatelské činnosti [12],

podle zákona o ochraně spotřebitele (§ 2, čl. 1) je to fyzická nebo právnická osoba, která nakupuje výrobky nebo služby za jiným účelem než pro podnikání s těmito výrobky nebo službami [13].

Etika v podnikání – lze definovat jako reflexi etických principů do všech podnikatelských činností a zahrnuje individuální, kooperativní i společenské normy a hodnoty. Jde v podstatě o aplikaci obecných principů etiky do veškeré podnikatelské sféry. Základním úkolem podnikatelské etiky je hledání rovnováhy mezi ekonomickými zisky a společenskými důsledky. K důležitým zásadám etiky v podnikání se řadí: spravedlnost, pravdomluvnost (pravdivost), slušnost a čestnost. Někdy bývá uváděna jako všeobecná zásada etiky v podnikání i společenská odpovědnost [7].

1.2 GLOBALIZACE-KRIZE-PODNIKÁNÍ-SPOTŘEBITEL

Proces globalizace světové ekonomiky, který je v současné době provázený důsledky

hospodářské krize, se netýká pouze některých oblastí života společnosti, ale společnosti jako celku. V této souvislosti je nutné a potřebné uvést, že pojem krize se v současné terminologii používá i pro excesy v oblasti finanční, měnové a předseda EK José Barroso mluví o pokračující krizi v Evropě – a to nejen o krizi dluhové, ale už i o krizi sociální a dokonce o krizi důvěry [ČT 2.10.2011].

To vše souvisí s využitím informačních technologií v řadě oblastí jako informačních služeb, poradenství, vzdělávání, zprostředkování ve smyslu obchodu, sběru dat i pronájmu technologií. Ve svém důsledku globalizace i hospodářská krize zasáhla nejen sféru podnikání včetně firem vnitřního obchodu, ale dotkla se různou silou přímo nebo zprostředkovaně každého z nás, ať už v postavení nadřízeného (manažera) či podřízeného, prodávajícího či kupujícího nebo v roli zaměstnance či v pozici přímého spotřebitele, který na globalizovaném trhu poptává nabízené produkty či služby k uspokojení svých přání, zájmů či potřeb.

Tato přání, zájmy a potřeby jsou determinovány řadou faktorů různou měrou ovlivnitelných. Z hlediska ekonomie bychom mohli analyzovat řadu determinantů, které by nás zavedly ke vzniku potřeby, k předpokladu jejího uspokojení a tím i k reprodukci potřeb a vzniku potřeb dalších. Kdo a jakými cestami se podílí na tomto složitém procesu, nás může dovést k zamyšlení: je nebo může být tento proces etický? Jsou podnikatelské subjekty-firmy společensky odpovědné? Kdo se podílí na ochraně spotřebitele?

2 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST V TEORII A PRAXI

Vycházíme ze známého vymezení našich i zahraničních autorů, kteří se zabývají etikou v podnikání jako vědeckou a odbornou disciplinou. „Za etiku považujeme soubor pravidel, která vytvářejí teorii morálky. Za morálku považujeme jednání člověka, které je v souladu s jeho svědomím a také s morálkou společnosti“ [7].

Obsahově lze kategorii společenská odpovědnost ztotožnit s kategorií etika v podnikání a lze ji vymezit jako reflexi etických principů do všech podnikatelských činností zahrnující individuální, kooperativní i společenské normy a hodnoty [3,7]. To znamená, že tato reflexe se dotýká i specifických činností v oblasti obchodu od managementu, přes marketing, finance, pracovní vztahy až k ochraně životního prostředí.

Předpokladem pro aplikaci etických principů do podnikatelských procesů je dobrovolné dodržování zákonů, vyhýbání se střetu zájmů, odpovědné a spravedlivé jednání.

Pokud respektujeme vymezení podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku [11], můžeme zaznamenat z hlediska etiky v podnikání konflikt mezi úsilím a způsobem maximalizace zisku a morální odpovědností v podnikání. Obdobnou myšlenku připomínal jeden z účastníků II. celostátní konference Etika v podnikání se zřetelem na EU, když zmínil § 2 odst.1 zákona č.513/1991 Sb. – ve smyslu, když budu soustavně vlastním jménem tunelovat banky, tak také podnikám! [10] Zisk není ve své podstatě neetický, ale při jeho tvorbě může dojít ke vzniku externalit, které mohou působit negativně na jiné subjekty, ohrožují životní prostředí a neberou ohled na budoucí generace [9].

Jako příklad respektování etiky i při tvorbě (nebo právě při tvorbě) zisku je dokument z roku 1976 Ingvara Kamprada zakladatele společnosti IKEA „Testament obchodníka s nábytkem, kde v části „Našimi zdroji je zisk“ píše: Cesty k dosažení zisku jsou různé, vysoké ceny výrobků nebo cesty neetické. IKEA chce v každém ohledu dodržet filozofii nízkých cen, což předpokládá zvýšené úsilí v oblastech výrobních i pracovních. Hospodárnost a efektivita je klíčem k úspěchu a tedy i k zisku. V dalších částech autor uvádí, jak se k tomu dopracovat. V roce 1996 autor Testament doplnil o slova, která usnadňují novým zaměstnancům pochopit filozofii IKEA, jako POKORA, ENERGIČNOST, JEDNODU-

CHOST, VYSTAČIT S MÁLEM („Lista sig“ ve smyslu není potřeba vymýšlet složité konstrukce, když šikovné řešení přinese stejný užitek s nižšími náklady – to se týká výrobků i pracovních situací), ZKUŠENOST, JINÝ STYL, NEVZDÁVAT SE, STRACH Z CHYB (ve smyslu chybovat je dovoleno, ale nedává právo odvádět špatnou práci, postupovat neustále dopředu, hledat nové cesty a východiska), PRESTIŽ, ČESTNOST, HOSPODÁRNOST, PŘEBÍRÁNÍ A PŘEDÁVÁNÍ ZODPOVĚDNOSTI, ZDRAVÝ ROZUM, POSPOLITOST A NADŠENÍ (má rozhodující význam) a další [6].

V této souvislosti je nutná aspoň zmínka o vztahu práva a morálky. Právní normy upravují vztahy ve společnosti (tedy i vztahy ve sféře podnikání), vyjadřují závazná, formálně určitá pravidla chování i jednání, stanovená i sankcionovaná státní mocí a jí vynutitelná. Právo bychom měli chápat jako součást rozsáhlého mravního a morálního řádu společnosti. Protože právní normy nemohou postihnout složitost různých situací i konfliktů, do kterých při vzájemných vztazích tržní subjekty vstupují, měly by představovat aspoň minimum pro etiku, od kterého se odvíjejí a na kterém se vytvářejí další vztahy ve sféře podnikání v tržním prostředí.

3 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST A PODNIKÁNÍ V PODMÍNKÁCH ČR

Československo patřilo k vyspělým evropským zemím a často se srovnávalo s Belgií. V důsledku rozdělení Evropy po 2. světové válce došlo v Československu ke změnám, kdy filozofie etiky nevyhovovala a etika aplikovaná do podnikání neměla své opodstatnění. Tím došlo k otupění etického podvědomí jedince i společnosti.

Citát z publikace „Zastřená vize ekonomické transformace“ L. Mlčocha: „V procesu české transformace, při přechodu od jednoho typu hospodářského řádu k druhému, došlo k narušení řádu transformace samotné. Došlo k němu proto, že v jeho základu leželo podcenění vztahu mezi etikou a racionalitou. Převládlo přesvědčení, že etika je spojena s dodatečnými vícenáklady, které si alespoň

prozatím nemůžeme dovolit.“ [4]. Tento citát snad není nutné komentovat.

Demokratizační proces po roce 1989 otevřel mimo jiné i možnost otevřené kritiky a tím se odkryly i praktiky z oblasti politické, podnikatelské, veřejné správy a dalších proti veřejnému zájmu, které poškozují ať už jedince či některou sociální skupinu.

Za posledních 20 let prošla naše společnost vývojem, který přinesl ve sféře etiky-společenské odpovědnosti v podnikání řadu pozitivních, ale také i řadu negativních jevů i jejich důsledků, řadu rizik determinujících se z neodpovědného přístupu v podnikání.

K těm pozitivním v teoretické rovině si lze připisat výuku etiky v podnikání na vysokých školách jako samostatný předmět nebo jako součást obsahu řady vyučovaných předmětů (obchod, řízení, a další). V rovině praktické byl započat proces, kdy se principy etiky v podnikání stávají součástí podnikové kultury, řada podnikatelských subjektů stanovuje Etické kodexy, ve kterých konkretizuje etické vztahy vůči subjektům, s nimiž vstupuje do vzájemných vztahů.

Pozitivním prvkem z pohledu zájmu o etiku v podnikání je poměrně široký zájem studentů o témata pro bakalářské a diplomové práce týkající se etiky v podnikatelské sféře a jejich kritický pohled při nedodržování základních zásad podnikatelské etiky jako:

- SPRAVEDLNOSTI ve sféře obchodu v okamžiku uzavírání a dodržování smluv a plnění závazků z nich vyplývajících
- PRAVDOMLUVNOSTI (pravdivosti) v obchodním jednání
- SLUŠNOSTI a ČESTNOSTI např. v reklamní praxi.

3.1 CHOVÁNÍ FIRMY VŮČI SVÉMU OKOLÍ

Obchodní firmy ve své obchodní činnosti vstupují do vzájemných obchodně závazkových vztahů (či pracovních), které jsou určeny určitým typem obchodní smlouvy. Vztahy mezi smluvními stranami by měly být při realizaci korektní, postavené na vzájemné důvěře,

smluvní strany by měly dbát na naprosto přesné, včasné a úplné plnění závazků a povinností, které z těchto vztahů vyplývají.

Z právní teorie je známý výrok, že „právo je minimum morálky“ a podnikatelská etika by měla být chápána jako doplněk k právu. V praxi se potvrzuje a naplňuje (sice pomalu, ale snad jistě), že pro bezproblémový chod firmy nestačí jen dodržovat právní předpisy (to je nutné a vymahatelné), ale důležité je současně uplatňovat etické principy – eticky se chovat vůči svému okolí (uvnitř i vně firmy) vůči svým partnerům, k nimž patří [6]:

1. Zaměstnanci, kdy často principy etického chování se překrývají s motivačními prvky, popřípadě i zaměňují. Přesto je etické principy jako spravedlnost, pravdomluvnost, slušnost a další zmínit, protože při výběru pracovníka jsou tyto v praxi nerespektovány, například věk, pohlaví, přetahování pracovníků (lanaření), výše mzdy, vzhled, barva pleti, zákaz vstupu do odborové organizace, nevyplácení mzdy ve stanovených termínech a další. Větší pozornost by měla být věnována formulaci etických zásad a systému jejich prosazování, zejména na úrovni metodického vedení zaměstnanců.
2. Bankovní instituce – ve vztahu k tomuto subjektu by nemělo být problémem nejen dodržovat právní předpisy, ale chovat se přísně eticky. Základním předpokladem je oboustranně výhodný, spolehlivý a bezproblémový vztah.
3. Správce daně (stát) – v podnikatelské činnosti vzniká každé firmě vztah legislativně vynucený k příslušnému Finančnímu úřadu. Každá firma (legální) podniká v definovaném prostředí, které vymezuje nejen hranice možností (práv), ale i hranice povinností. Jednou z nich je daňová povinnost. Zásadní důležitost je zde morální kvalita zodpovědného pracovníka firmy – daňové závazky plnit včas a beze zbytku.
4. Dodavatelé (prodávající) – nákup zboží za účelem jeho zpracování (zhodnocení) a dalšího prodeje je pro obchodní firmu klíčovým vztahem, na který navazuje další – existenční vztah s kupujícím (odběratelem). Tento vztah by se měl vytvářet na principu dlouhodobé kooperace. I když se při hledání obchodních partnerů z jedné nebo druhé strany nevyhneme vzniku spekulativních vztahů, měla by na prvním místě být spolehlivost dodávek – sladovat možnosti a zájmy dodavatelů s možnostmi a zájmy odběratelů. S tím souvisí i parametry jako kvalita a spolehlivost dodávek, podmínky spolupráce, podíl na produkci, výrobní technologie, finanční stabilita, chování partnera a úroveň dosavadních vztahů a klasifikace dodavatelů a odběratelů – pro tvorbu dlouhodobého vztahu se preferují dlouhodobí a spolehliví partneři.
5. Kupující a prodávající (odběratelé a dodavatelé), zákazník – vztah k tomuto subjektu je pro firmu klíčový. Tvoří protipól k dodavateli firmy, je partnerem, který prostřednictvím reprodukce svého zájmu, nákupu i svých plateb umožňuje firmě dosahovat zisk a tím vlastně možnost její existence. Proto základem tohoto vztahu je korektnost, slušnost a spolehlivost vycházející z oboustranné výhodnosti a rovnosti podmínek. Jde o velmi citlivý vztah a etický přístup k zákazníkům, představuje eliminaci vzniku řady rizik v podnikání.
6. Chování firmy ke konkurenci – konkurenční boj v tržním prostředí se po roce 1990 dostal pod tlak zahraničních vlivů. Právě zde se proces globalizace světa stává limitujícím prvkem etického chování obchodní firmy. Vývoj kurzu koruny vůči světovým měnám (v současné době vůči US \$ a EURO) neustále posunuje parametry výhodnosti obchodních případů. Hlavním zájmem se stává udržení korektních vztahů s přímými i nepřímými konkurenty a zamezení neetickému konkurenčnímu boji. Nejúčinnějším nástrojem je spolu s cenou vysoká kvalita výrobků a služeb.
7. Etické chování firmy vůči bezprostřednímu okolí – má vysokou morální hodnotu a přináší výhody pro obě strany. Z pohledu firmy jde o tvorbu nových pracovních míst pro občany z blízkého okolí, podporu

sportovních a kulturních akcí v místě a nejbližším okolí sídla firmy, stejně tak i podíl firmy na tvorbě životního prostředí pro udržitelný rozvoj.

3.2 CHOVÁNÍ FIRMY VŮČI KONEČNÉMU SPOTŘEBITELI

Chování firmy vůči konečnému spotřebiteli by se dalo také zahrnout do předchozí podkapitoly, protože konečný spotřebitel patří také do okolí firmy, je to také zákazník ve specifickém postavení. Konečný spotřebitel výrobky a služby firem spotřebovává a tím vytváří předpoklady pro další reprodukční proces firmy.

Marketing představuje podnikatelskou „filozofii“, která pro podnikatelskou sféru znamená, že musí vycházet z předpokladu a poznatku, že uspokojení přání, zájmů a potřeb konečného zákazníka je ekonomickou a sociální podmínkou existence podnikatelského subjektu – nejen obchodní firmy, ale i všech ostatních subjektů, kteří vstupují do logistického řetězce, na jehož konci je právě konečný spotřebitel.

Zde je vhodné připomenout hlavní oblasti, ve kterých se projevuje neetické chování některých firem vůči zákazníkovi:

neúplné informace o výrobku, jeho kvalitě, zavádějící informace v zásilkovém obchodě (zásilkové službě), reklamní předváděcí akce, reklamní zájezdy, spotřebitelský úvěr a další. Uvedme některé:

I. Řada reklam, které nás přesvědčují a nám vnucují výrobky či služby jako nejlepší, nejzdravější, nejsilnější, nejúčinnější, nejspolehlivější, nej....., prostě, bez kterých se spotřebitel nemůže obejít. Na spotřebitele útočí z obrazů reklam sdělení:

- jak ten či onen výrobek vyčistí zaschlou špinu či rez prakticky jedním pohybem ruky,
- jak odstraní vodní kámen z umyvadel, vany či záchodové mísy bez námahy,
- jak budou naše řasy silné, použijeme-li reklamovanou řasenku, i když je jasné, že modelka v reklamě má řasy nalepené,
- jak bez v reklamě prezentovaného automobilu či mobilního telefonu nemůžeme existovat.

Ve výčtu takovýchto reklam by bylo možné pokračovat (různé ověřené diety, prací a mycí prostředky, zeštíhlující přístroje a další), často jsou uváděny jen v angličtině. Spotřebitel je pomalu obětí „těchto sdělení“. Budeme-li uvedené příklady analyzovat, musíme připustit opomenutí nejen společensky odpovědného přístupu, ale i právních norem - klamání spotřebitele: Obchodní zákoník v hlavě V. „Hospodářská soutěž“ v dílu II. „Nekalá soutěž“ v § 42 uvádí: „Nekalou soutěží je jednání v hospodářské soutěži, které je v rozporu s dobrými mravy soutěže a je způsobilé přivodit újmu jiným soutěžitelům nebo spotřebitelům. Nekalá soutěž se zakazuje.“ Jde zejména o [11]:

1. klamavou reklamou
2. klamavé označování zboží a služeb
3. vyvolávání nebezpečí záměny
4. parazitování na pověsti podniku, výrobků či služeb jiného soutěžitele
5. podplácení
6. zlehčování
7. srovnávací reklamou
8. porušování obchodního tajemství
9. ohrožování zdraví spotřebitelů a životního prostředí.

Kodex reklamy (Zásady etické reklamní praxe) vydaný Radou pro reklamu formuluje zásady reklamní praxe s cílem, aby reklama v ČR sloužila k informování veřejnosti a splňovala etická hlediska, zejména slušnost, čestnost, pravdivost a společenskou odpovědnost. V uvedených příkladech však tyto etické zásady nejsou respektovány.

II. Další skupinou jsou inzerované služby, například služby realitních kanceláří typu:

- prodáme Váš byt-dům-pozemek-chatu,
- naše služby poskytujeme zcela zdarma včetně právního servisu, komunikace s notářem,
- či katastrálním úřadem,
- svěřte své starosti do rukou našeho přátelského týmu profesionálů
- prémie až 100.000,- při exklusivní spolupráci.

Na první pohled lákavý inzerát včetně možnosti získat prémii 100.000,- Kč. Naskytá se otázka: z jakých zdrojů může inzerující firma poskytovat

tak rozsáhlé služby klientům zcela zdarma, když je známo, jak nákladné jsou tyto služby. Je logické, že na ně musí realitní kancelář vydělat - samozřejmě při využití služeb realitní kanceláře je v jiných položkách zaplatí sám klient. Opět jde o klamání klienta a chování realitní kanceláře, navenek jako lidumilné, je skrytě neetické.

III. Zájezdy v cestovním ruchu se specifickou nabídkou zboží:

Zájezdy se specifickou nabídkou zboží, které organizují obchodní firmy, jsou sice v literatuře většinou řazeny do podomního prodeje, ale v naší praxi by však patřily spíše k cestovnímu ruchu. Součástí těchto zájezdů, zpravidla jednodenních, jsou návštěvy turistických míst, hradů či zámků, prohlídky měst, návštěva kulturních akcí apod.

Obchodní firma část ceny zájezdu hradí ze svých prostředků, například oběd, různé dárky a při této příležitosti v daném místě prezentuje a nabízí, tak zvané předváděcí akce, někdy velmi nevybíravým způsobem, předem nejmenované zboží, které je obvykle předražené ve srovnání s cenami v provozních jednotkách. Na prezentaci navazuje okamžité uzavírání kupních smluv bez možnosti blíže se seznámit se smluvními podmínkami. Účastníci zájezdu jsou přesvědčováni k nákupu tak

dlouho, dokud se někdo z nich „neobětuje“ a nabízené zboží neobjedná. Často se tak děje i na úkor dalšího kulturního programu zájezdu v pozvánce deklarovaného.

ČT 24 v pořadu EKONOMIKA 18.10.2011 uvedla informaci: ČOI zjistila, že ze 170 šetřených předváděcích akcí bylo 120 protizákonných. Účastníci zájezdu, zejména senioři, byli často i uzavřeni do místností, byli nuceni koupit předražené a nekvalitní zboží, podepsat smlouvu a další.

Tento způsob prodeje se jeví z pohledu přístupu k zákazníkovi jako velmi neetický, nejsou respektovány základní obecné zásady podnikatelské etiky.

IV. „Rychlé úvěry, rychlé půjčky, nesplácení spotřebního úvěru“

A nakonec jeden příklad za všechny – inzerát či reklama: „...logika marbles: než se topit v poplatcích, je lepší je nechat plavat. Nebaví vás hrát „na poplatky“? Nás taky ne. A tím je marblesTM půjčka v Čechách vzácná (pozn. autorů-opravdu vzácná?): nemá žádný schvalovací poplatek a její vedení je zdarma.... Ale půjčíme vám na cokoli.... od 15 000 do 250 000 Kč. Bez ručitele....“ Poté jsou uvedeny tři příklady:

výše půjčky	měsíční splátka	popl.za ved.úvěru	popl. za schválení
30 000 Kč	846 Kč	0 Kč	0 Kč
70 000 Kč	1 851 Kč	0 Kč	0 Kč
200 000 Kč	4 439 Kč	0 Kč	0 Kč

Příklady splátek se vztahují k úvěru o délce 60 měsíců. RPSN od 12,57 %.

Ani zmínka o tom, kolik zaplatíme za půjčku. Budeme-li počítat, zjistíme, že při půjčce 30 000 Kč zaplatíme 20 760 Kč, při půjčce 70 000 Kč zaplatíme 41 060 Kč, při půjčce 200 000 Kč zaplatíme 66 340 Kč.

„Když nemůžete splácet půjčku, je to průsvih pro nás i pro vás. Takže si své splátky můžete pojistit před rozmanitými druhy životních katastrof“. To je bez komentáře!

V dalším textu se píše: „Kdo vlastně jsme, že si troufáme?“a úplně dole malým písmem je psáno: „Poskytnutí úvěru je závislé na bonitě žadatele. Žadatelem musí být občan ČR starší 21 let v pracovním poměru na dobu neurčitou (po zkušební době a minimálně 3 měsíce u současného zaměstnavatele) anebo podnikatel s tříletou historií v oboru. Půjčky pro podnikatelské účely jsou vyloučeny“.

Poznámka: marblesTM je značka používaná finanční skupinou HSBC (110 miliónů klientů v 76 zemích světa). V roce 2004 HSBC Bank

získala od magazínu Euromoney titul Nejlepší světová banka [14].

Pročtení uvedeného příkladu asi nepotřebuje komentář.

Zarážející je chování některých firem poskytujících „rychlé úvěry“ na údajně výhodný úrok. Jejich počínání mnohdy lze označit jako lichvu. Tyto firmy si zpravidla vybírají sociálně slabé občany a využívají jejich bezmocnosti. Výjimkou není půjčka 10 tisíc Kč, kde jen poplatky činí více než 6 tisíc korun.

Nakupování na dluh například s využitím spotřebního úvěru se i v ČR stalo módou. Módou, která u nás neměla tradici a ani nebyla vžitá. Módou, která je silně podporovaná lákavou dostupností půjček a zejména masovou reklamou. I cestovní kanceláře lákají: „leťte teď, platte potom“ (skrytě úvěruje sama cestovní kancelář).

Varovné zkušenosti se zadlužením lidí už mají pracovníci občanských poraden: zadlužení se stává „časovanou bombou“, téma nesplácených půjček začíná být doslova novým stresovým fenoménem.

Nelze bankám ani firmám vytýkat jejich podnikatelské aktivity, i když mnohdy na první pohled jsou neetické (lichva). Podnikáním se konec konců rozumí: soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (Obchodní zákoník § 2). Ale je potřeba se ptát, jestli tyto aktivity z podnikání, které jsou od počátku vůči sociálně slabým nemorální, by neměly být více medializovány a vysvětlovány z hlediska splácení půjčky nebo z hlediska důsledků při nesplácení. Ne každý občan v ČR má právní či ekonomické vzdělání, aby se zpravidla sám okamžitě zorientoval, co spotřební úvěr či jiné půjčky bez ručitele na velmi vysoký úrok ve svém dopadu mohou přinést.

ZÁVĚR

Na přední místo v současném nerovnoměrně přetechizovaném světě v procesu globalizace, ke kterému patří uplatnění moderních technologií nejen v oblasti obchodu,

průmyslové a zemědělské produkce, ale i v oblasti vědeckého výzkumu, přenosu informací, bankovníctví, zdravotnictví, státní správě, ve sféře kultury, je nutné vyzdvihnout potřebu morálního citění a jednání každého člověka tím více, čím více dochází ke stále se prohlubujícímu rozporu ve vývoji nejen mezi západem a východem, ale zejména mezi bohatým severem a chudým jihem.

V roce 1986 byl byznysmany z Evropy, Japonska a Spojených států založen „kulatý stůl“, který se věnuje rozvoji vztahů mezi zúčastněnými zeměmi. Pozornost klade zejména na důležitost globální odpovědnosti při podnikání, na chování korporací. V dokumentu Principles for Business jsou uvedena dvě základní východiska:

- japonský pojem kyosi – žít a pracovat pro obecné blaho a
- lidská důstojnost jako posvátná hodnota každé bytosti (je cílem sama o sobě, nikoli

nástrojem ke splnění cílů někoho dalšího) [2].

Východiska teoreticky vskutku ušlechtilá. Jen je v tvrdé realitě naplňovat; tím více v procesu globalizace světa provázeného hospodářskou krizí a jejími dopady.

A úplně na závěr se naskytá otázka, jak je to s ochranou spotřebitele v ČR?

Na tvorbě spotřebitelské politiky a tím také na ochraně spotřebitele se podílí 3 účastníci: stát, sám spotřebitel a podnikatelské subjekty (firmy). Sám spotřebitel, který se často ani nesnaží porozumět těžkopádné mluvě zákonů, věří bezhlavě raději lákavé reklamě prodejců či poskytovatelů, kteří mají zájem prodat; a není tedy v jejich zájmu podílet se na ochraně spotřebitele.

Především stát jako nejsilnější a nejlépe informovaná instituce, která disponuje odborníky a jeho zájmem by měli být spokojení občané a prosperující ekonomika, by se měl podílet svou spotřebitelskou politikou na posílení aktivního přístupu každého člověka k jeho roli spotřebitele s přístupem se znalostí věci.

LITERATURA

- [1] Akademický slovník cizích slov (kol. autorů). 1. vydání (dotisk). Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0607-9.
- [2] BLÁHA, J., DYTRT, Z. Manažerská etika. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8.
- [3] BOHATÁ, Marie. Základy hospodářské etiky. 1.vydání. Praha: VŠE, 1997.
- [4] MLČOCH, L. Zastřená vize ekonomické transformace. Praha: Karolinum, 1997.
- [5] Regnerová, M., ŠÁLKOVÁ, D. Globalizace a její dopad na chování spotřebitele. In: Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky '08. Žilina: Randa a spol., 2008, s. 464 – 470. ISBN 979-80-969745-1-8.
- [6] ŠÁLKOVÁ, D. , REGNEROVÁ, M. Etické chování (společenská odpovědnost) obchodní firmy v procesu globalizace. In: Medzinárodné vedecké dni 2002. Nitra: SPU v Nitre, 2002, s. 1260 – 1264. ISBN 80-8069-030-8.
- [7] ŠRONĚK, Ivan. Etiketa a etika v podnikání. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-94-2.
- [8] TICHÝ, L., VEČL, T. Vývoj evropského spotřebitelského práva (K návrhu směrnice o právech spotřebitele). 1.vydání. Praha: UK v Praze, 2009.
- [9] Sborník dokumentů I.cel.konference o etice v podnikání 9.1.2001 v PS PČR.
- [10] Jednání II.cel.konference Etika v podnikání se zřetelem na EU 19.2.2002 v PS PČR.
- [11] Obchodní zákoník, z. č. 513ú1991 Sb. ve znění z. č. 409/2010 Sb. [Cit.24.10.2011]. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>>.
- [12] Občanský zákoník, z. č. 40/1964 Sb. ve znění z. č. 215/2009 Sb. [Cit.17.10.2011]. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcenzak/>>.
- [13] Zákon o ochraně spotřebitele, z. č. 634/1992 Sb. ve znění z. č. 36/2008 Sb. [Cit.17.10.2011]. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/spotrebitel/cast1.aspx>>.
- [14] Magazín Práva, 19.března 2005, s.7.

Autoři:

Ing. Marta Regnerová, CSc.

Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze
Katedra obchodu a financí
E-mail: regnerova@pef.czu.cz

Doc. Ing. Aleš Hes, CSc.

Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze
Katedra obchodu a financí
E-mail: hes@pef.czu.cz

SOCIAL RESPONSIBILITY OF FIRM AND CONSUMER

Marta Regnerová, Aleš Hes

Abstract: The smooth running of the company is bound to the observance of legal norms (follow them - it is necessary and enforceable), but also the long term, the application of ethical principles most often structured in the form a code of ethics or corporate culture and to behave ethically, it is to be socially responsible company towards its surroundings. Statement of the ancient Romans "Why does not law that prevented stud" should happen in the current period of development of the world affected the process of globalization and economic crisis, the basic motto of every business and institutional entity. Yet we meet with many, often hidden, manifestations of unethical - socially irresponsible behavior of companies or institutions to the final consumer. Some of them are pointed in the Article also indicated suggested as a solution in terms of consumer protection.

Key words: Firm, globalization, crisis, ethic, consumer

JEL Classification: M 14

TRENDY V OCEŇOVANÍ MAJETKU A ZÁVÄZKOV POISŤOVNÍ

Anna Majtánová, Ingrid Vacháľková

ÚVOD

Správne oceňovanie aktív a pasív podnikateľského subjektu je veľmi dôležité pre vytvorenie pravdivého a verného obrazu o finančnej a majetkovej situácii podniku. Dôsledky nesprávneho ocenenia môžu viesť k nepravdivým hospodárskym výsledkom a nesprávnym rozhodnutiam o budúcom vývoji spoločnosti, môžu dokonca spôsobiť insolventnosť spoločnosti. Finančná kríza v rokoch 2008 – 2009 zdôraznila potrebu adekvátneho ohodnocovania majetku a záväzkov podnikateľských subjektov, pričom upozornila na nesprávne ohodnotenie viacerých finančných inštitúcií. V predkladanom príspevku rozoberáme spôsoby oceňovania aktív a pasív poisťovní v súčinnosti s pravidlami IFRS a IAS. Súčasne však otvárame aj problematiku ocenenia technických rezerv podľa pravidiel Solventnosť II. Cieľom nášho príspevku je identifikovať hlavné trendy a riziká ocenenia majetku a záväzkov poisťovní, poukázať na možnú mieru nepresnosti pri oceňovaní poisťovní.

1 AKTUÁLNE TRENDY V OCEŇOVANÍ

1.1 OCEŇOVANIE MAJETKU A ZÁVÄZKOV PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOV VŠEOBECNE

Podnikateľské subjekty sú povinné dodržiavať platnú legislatívu a postupy v nej uvedené. Pri oceňovaní majetku a záväzkov vychádzajú zo zákona o účtovníctve č. 431/2002 v platnom znení. Práve štvrtá kapitola určuje pravidlá na oceňovanie majetku a záväzkov presne definuje jednotlivé možnosti ocenenia majetku a záväzkov. Zákon o účtovníctve rozoznáva nasledovné spôsoby ocenenia [8]:

- **Obstarávacou cenou** – napr. hmotný majetok s výnimkou hmotného majetku vytvoreného vlastnou činnosťou
- **Vlastnými nákladmi** – napr. zásoby vytvorené vlastnou činnosťou

- **Reprodukčnou obstarávacou cenou** – napr. majetok v prípade bezodplatného nadobudnutia s výnimkou peňažných prostriedkov a cenín a pohľadávok ocenených menovitými hodnotami
- **Menovitou hodnotou** – napr. pohľadávky a záväzky pri ich vzniku,
- **Reálnou hodnotu** – napr. cenné papiere, drahé kovy v prípade fondov. Reálnou hodnotou sa rozumie trhovú cenu alebo ocenenie kvalifikovaným odhadom alebo posudkom znalca v prípade, že trhovú cenu nie je k dispozícii alebo nevyjadruje správne reálnu hodnotu.
- **Súčasnou hodnotu** – napr. pohľadávky a záväzky v prípade majetku fondov. Súčasná hodnota budúcich peňažných príjmov sa vypočítava ako súčet súčinných budúcich peňažných príjmov a príslušných diskontných faktorov.

Podnikateľské subjekty každým členskom štáte sú povinné dodržiavať lokálne právne predpisy, to znamená pre Slovenskú republiku dodržiavať požiadavky na ocenenie majetku a záväzkov v súlade so zákonom o účtovníctve a ďalšími platnými predpismi. Čo sa však týka účtovnej závierky môže podnikateľský subjekt okrem účtovnej závierky zostavenej podľa zákona o účtovníctve č. 431/2002 zverejniť finančné informácie zostavené podľa medzinárodných štandardov finančného vykazovania (International Financial Reporting Standards) vydaných Radou pre Medzinárodné účtovné štandardy (International Accounting Standards Board) alebo podľa iných uznávaných štandardov [8].

Práve problematika medzinárodných štandardov finančného vykazovania otvára mnohé otázky súvisiace s ocenením aktív a pasív spoločností vykazovaných vo finančných výkazoch. Dané štandardy, do roku 2002 známe ako medzinárodné účtovné štandardy existujú už od roku 1971. V slovenskom účtovníctve sa začali objavovať v roku 2005, kedy bolo prijaté nariadenia

o povinnosti zostavovať účtovnú závierku podľa IAS/IFRS pre všetky konsolidované účtovné závierky, individuálne účtovné závierky podnikov vo verejnom záujme (banky, poisťovne, doplnkové dôchodkové poisťovne, obchodníci s cennými papiermi, emitenti cenných papierov, ktorých cenné papiere sú obchodované na regulovaných trhoch v EÚ, vybrané veľké priemyselné podniky a i.), a to počnúc účtovným obdobím, ktoré začína 1. 1. 2006 [8]. Zostavovať účtovnú závierku podľa daných štandardov musia aj emitenti cenných papierov. Slovenský zákon o účtovníctve nedefinuje taxatívne, ktoré ustanovenia IFRS sa na jednotlivé účtové jednotky vzťahujú, určuje len, že ak IFRS majú vlastné pravidlá a definície, účtovné jednotky sa nimi riadia, v prípade, že danú problematiku IFRS neupravujú postupujú účtovné jednotky podľa zákona č. 431/2002 [3].

Globalizácia, ktorá je charakteristická pre začiatok 21. storočia si vyžadovala porovnateľnosť účtovných a finančných výkazov spoločností. Rozvoj digitalizácie, ktorý urýchlil podnikanie a investovanie vyžaduje presné a kompatibilné informácie. Porovnateľnosť a dôveryhodnosť informácií je

základnou požiadavkou na obchodovanie na svetových burzách. Zásada významnosti, ktorú IAS a IFRS zdôrazňujú je veľmi potrebná pre správne zobrazenie rizikovej situácie spoločnosti.

1.2 ŠPECIFIKÁ OCEŇOVANIA POISŤOVNÍ

Poisťovňa je právnická osoba, ktorá je akciovou spoločnosťou so sídlom na území Slovenskej republiky, ktorá vykonáva poisťovaciu činnosť na základe povolenia na vykonávanie poisťovacej činnosti udeleného Národnou bankou Slovenska v konaní podľa osobitného predpisu. Takto definuje poisťovňu zákon o poisťovníctve č. 8/2008. Poisťovňa je v každom prípade podnikateľský subjekt, ktorého cieľom je maximalizácia trhovej hodnoty, respektíve zisk. Pri dosiahnutí tohto cieľa musí dodržiavať právne predpisy, to znamená aj zákon o účtovníctve. Poisťovne ako inštitúcie verejného záujmu musia predkladať účtovné závierky podľa platných IAS/IFRS štandardov. Poisťovňa má isté špecifické body v súvahe – výkaze o finančnej pozícii a vo výkaze ziskov a strát.

Obr. 1: Schematické znázornenie zjednodušenej bilancie poisťovne

AKTÍVA	Bilancia	PASÍVA
1. Nehmotný majetok 2. Pozemky a budovy 3. Majetok určený na predaj a ukončované činnosti 4. Investície v nehnuteľnostiach 5. Podiely v dcérskych a pridružených spoločnostiach 6. Finančný majetok (investície) 7. Finančné umiestnenie v mene poistených 8. Pohľadávky z poistenia a zaistenia, ostatné 9. Ostatné aktíva 10. Účty časového rozlíšenia 11. Peňažné prostriedky		1. Vlastné imanie a fondy 2. Technické rezervy- TR 3. TR v mene poistených 4. Rezervy 5. Vklady pri pasívnom zaistení 6. Záväzky z poistenia a zaistenia 7. Účty časového rozlíšenia
Majetok		Vlastné imanie a záväzky

Zdroj: Spracované podľa Melúchová, 2009

Obrázok 1 znázorňuje zjednodušenú súvahu poisťovne, pričom dôraz sa kladie na správne ocenenie technických rezerv a finančného umiestnenia poisťovní (položky 1-6 aktív). Technické rezervy predstavujú 60 až 70% pasív poisťovní. Na strane aktív sa jedná finančné umiestnenie, pričom poisťovne môžu investovať len do legislatívne vymedzených položiek [6]. Vzhľadom na významnosť technických rezerv a finančného umiestnenia poisťovní je veľmi potrebné aby dané položky boli správne ocenené, aby ich ocenenie obsahovalo aj možné riziká a budúci ekonomický úžitok. Je veľmi dôležité aj pravidelné preceňovanie daných položiek. Ocenenie finančného umiestnenia je potrebné nielen v okamihu obstarania ale aj v priebehu používania, tzv. následné ocenenie. V okamihu obstarania sa najčastejšie využíva model obstarávacích nákladov, pre následné ocenenie sa môže využiť model precenenia na reálnu hodnotu (revaluation model, fair value model) alebo model obstarávacej ceny (cost model) [3]. Pre výber správnej metódy ocenenia finančného umiestnenia je pri investíciách do nehnuteľností spôsob ich kúpu, spôsob využitia. Pri investíciách do finančných aktív- akcií, dlhopisov, derivátov je potrebné pre správne ocenenie poznať zámer ich kúpy alebo obstarania. Vychádzame pritom so štandardu IAS 39 oceňovanie finančných nástrojov a štandardu IFRS 7, ktorý upravuje vykazovanie finančných inštrumentov.

Cenné papiere držané do splatnosti s vopred určenými platbami oceňujú prvotne reálnou hodnotou + transakčné náklady a následne amortizovanou hodnotou, využitím efektívnej úrokovej miery.

Cenné papiere určené na obchodovanie sa oceňujú prvotne reálnou hodnotou, bez transakčných nákladov a následne sa reálnou hodnotou a to buď výsledkovo alebo súvahovo.

Cenné papiere alebo finančný majetok určený na predaj – to znamená poisťovňa nemá jasný zámer s nimi obchodovať ani ich držať do splatnosti sa oceňujú prvotne reálnou hodnotou zvýšenou o transakčné náklady. Následne sa ocení reálnou hodnotou, a to výsledkovo,

zmeny hodnoty budú zachytené vo výkaze ziskov a strát.

Správne ocenenie finančného majetku je pri poisťovniach veľmi dôležité, nakoľko trhové riziká sú v prípade poisťovní jedny z najvýznamnejších. Ocenenie na reálnu a amortizovanú hodnotu má zabezpečiť zohľadnenie aj rizík, s ktorými sú jednotlivé finančné aktíva spojené.

Ďalšou významnou oblasťou je ocenenie technických rezerv. V poisťovni sa vytvárajú nielen rezervy - rezervy sú záväzky s neistým časovým vymedzením alebo výškou – ale aj technické rezervy. Technické rezervy poisťovne sú peňažné prostriedky poistených, ktoré sa kumulujú z časti poistného na základe poistnej matematiky a spravuje ich poisťovňa na účely plnenia svojich záväzkov [1].

Adekvátne výška technických rezerv má pokryť škody, ktoré v budúcnosti v súvislosti s uzatvorenými poistnými zmluvami nastanú. Poisťovňa sa snaží ich výšku stanoviť pomocou najobjektívnejších a najpresnejších metód. Na odhad rezerv a s nimi spojenú mieru neistoty je možné využiť rôzne prístupy. Jedným z najrozšírenejších prístupov je deterministický prístup, ktorý zahŕňa napríklad testy senzitivity alebo analýzu pomocou scenárov pri rôznych kombináciách vstupných predpokladov [2]. Technické rezervy v životnom poistení môžeme počítať dostatočne obozretnou prospektívnou metódou, alebo retrospektívnu metódu výpočtu technických rezerv. Správnu výšku sa kontroluje testom primeranosti technických rezerv podľa štandardu IFRS 4 a snaží sa o dodržanie zásady opatrnosti. Je potrebné si však uvedomiť, že daný údaj aj pri využití najlepších modelov je štatisticky nepresný.

2 SOLVENTNOSŤ II A ZMENY V OCEŇOVANÍ

Právno - regulačný zámer Solventnosť II mení pohľad na poisťovne a riziká s nimi späté. Jednou zo zásadných zmien je reálne zobrazenie rizík spoločností a ich aktívne riadenie. Systém Solventnosti II založený na zásadách reálneho oceňovania by mal poskytnúť informáciu o skutočnej finančnej

situácii poisťovateľov a zaistovateľov, čím by sa malo prispieť k zvýšeniu transparentnosti celého odvetvia. Režim Solventnosť II vyžaduje špecifické ocenenie technických rezerv, garancií a opcií. V tejto súvislosti je potrebná a realizovaná kooperácia medzi Európskym orgánom pre poisťovníctvo a dôchodkové poistenie zamestnancov (EIOPA) a Radou pre medzinárodné účtovné štandardy. Snahou je čo najviac zosúladiť požiadavky na oceňovanie

majetku a záväzkov poisťovní, zefektívniť náklady na výpočet a snahu o čo najväčšiu konzistentnosť požadovaných údajov.

Solventnosť I vyžadovala obozretné ohodnotenie majetku a záväzkov poisťovní, projekt Solventnosť II vyžaduje trhové ocenenie majetku a záväzkov poisťovne, ako to zachytáva aj obr.2.

Obr. 2: Bilancia poisťovne podľa Solventnosti I a II

Bilancia podľa Solventnosti I	
Obozretná hodnota majetku	Vlastné imanie
	Obozretná hodnota TR

Bilancia podľa Solventnosti II	
Trhová hodnota majetku	Vlastné imanie
	Riziková marža Najlepší odhad TR (best estimate)

Zdroj: Spracované podľa <http://www.solvency-ii-kompakt.de/content/bewertungs-versicherungstechnischer-verpflichtungen>

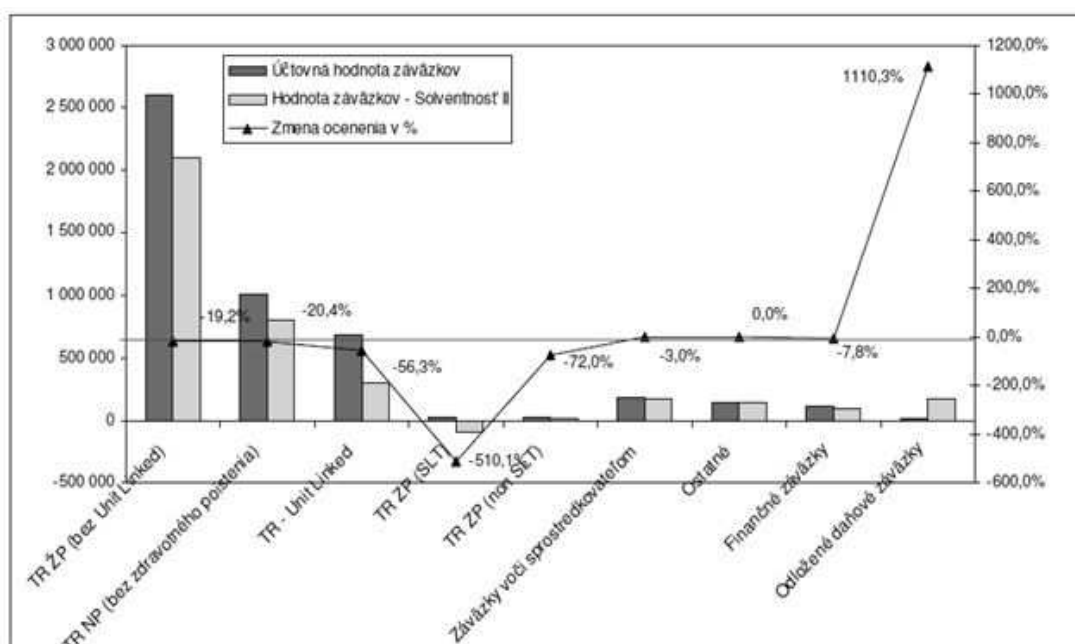
Požiadavkou je súlad s realistickým ocenením, podľa aktuálneho trhového ocenenia aktív a záväzkov a uplatňovanie tzv. komplexného prístupu k bilancii, zohľadnenie všetkých rizík, ktorým je poisťovňa vystavovaná [5]. Využívanie IAS/IFRS štandardov je najčastejšie využívanou metódou, ktorú poisťovne pre naplnenie požiadaviek na reálne ocenenie predovšetkým aktív používajú/ budú používať. Reálne ocenenie záväzkov, predovšetkým technických rezerv je podstatne zložitejšie. Pre ocenenie technických rezerv neexistuje žiadna trhová hodnota, ocenenie je založené na hodnote, akú by poisťovňa zaplatila pri prevode jej poisťných záväzkov na inú poisťovňu. Jedná sa o najlepší odhad –best estimate. Najlepší odhad je súčasná hodnota budúcich peňažných tokov, stanovená na základe modelu diskontovaných budúcich peňažných tokov zohľadňujúcich všetky príjmy a výdavky súvisiace s poisťnými záväzkami vrátane opcií a garancií a budúcich dobrovoľných plnení [7]. Najlepší odhad je určený v hrubej výške bez zohľadnenia pohľadávok voči zaistovateľom, tie sú ocenené samostatne. Je potrebné pritom do projekcie

zohľadniť všetky očakávané zmeny a to nielen hospodárske, ale aj demografické, zdravotné či kultúrne. Veľmi dôležité je aj zohľadnenie poskytnutých garancií, opcií či budúcich podielov na zisku. Na diskontovanie sa použije bezriziková úroková marža. Na výpočet veľkosti technických rezerv budú najvhodnejšie stochastické modely, ale pre ich náročnosť, poisťovne budú spočiatku naďalej využívať upravené deterministické modely. Deterministické modely odporúča Národná banka Slovenska používať pre prípad neživotného poistenia a životného poistenia bez vnorených opcií a garancií.

Hodnota technických rezerv sa skladá z dvoch častí, ako to dokumentuje obr.2, a to z najlepšieho odhadu pre zabezpečiteľné riziká a rizikovej marže pre nezaistiteľné riziká (non hedgeable risks). Riziková marža je vypočítaná hodnota nákladov na kapitál požadovaný na krytie poisťných záväzkov počas ich životnosti [7].

Solventnosť II kladie špecifické nároky na oceňovanie aktív a pasív, ekonomická hodnota nie je vždy identická s účtovnou hodnotou. Rozdiely v zmene ocenenia zachytáva obr. 3.

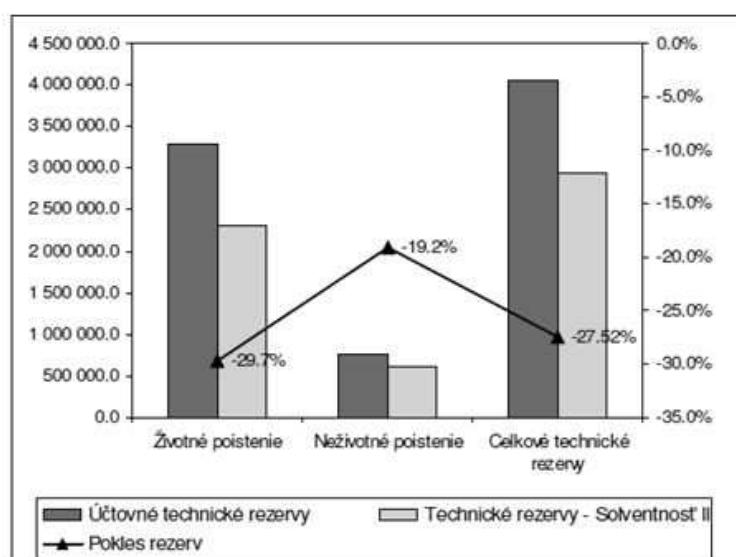
Obr. 3: Porovnanie ocenenia pasív

Zdroj: www.nbs.sk

Najväčšie rozdiely sú v odložených daňových záväzkoch, v technických rezervách na zdravotné riziká vykonávané technikami podobnými technikám neživotného a životného poistenia a všeobecne technických rezervách. Na obr.4 vidíme markantný rozdiel medzi účtovnou hodnotou technických rezerv a hodnotu rezerv podľa pravidiel Solventnosti II. V životnom poistení predstavuje pokles hodnoty

technických rezerv až 29,7%, čo je skoro jedna tretina. Popritom adekvátna výška technických rezerv obzvlášť v životnom poistení je základom pre solventnosť a ekonomický prosperitu poisťovne. V neživotnom poistení je tento pokles miernejší -19,2%. Dôvody pre pokles boli realistické ocenenie, záporné rezervy neboli už nahrádzané nulou a zmeny diskontovania.

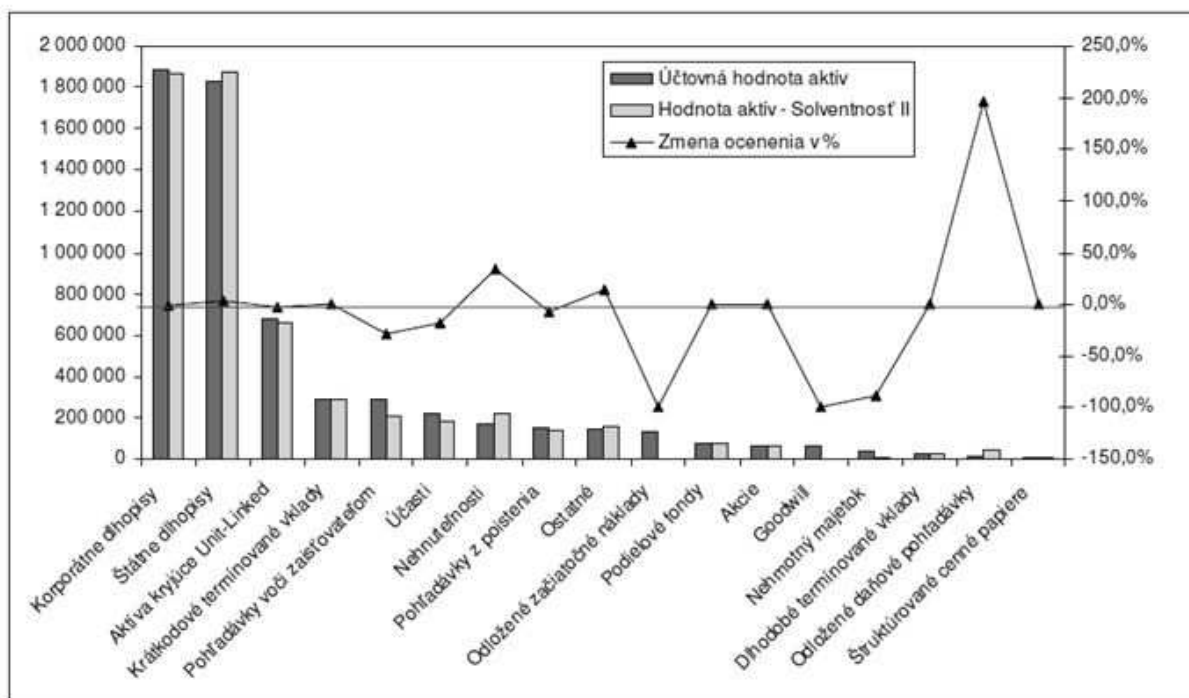
Obr. 4: Ocenenie technických rezerv v súlade s IFRS/IAS a podľa požiadaviek Solventnosti II

Zdroj: www.nbs.sk

Na základe výsledkov môžeme konštatovať, že došlo k poklesu hodnoty pasív pri ocenení podľa požiadaviek Solventnosti II. Čo bude mať zásadný dosah aj na solventnosť poisťovne. Pri oceňovaní aktív sa vyžaduje taktiež realistické ocenenie pomocou trhovej ceny. Problematické je ocenenie položiek, pre

ktoré trhovú cenu neexistuje. Príkladom sú finančné investície, účasti vo finančných subjektoch a pohľadávky zo zaistenia), kde neexistuje trhovú hodnotu (neexistuje trh alebo je trh nelikvidný) a aplikuje sa ocenenie založené na modeloch [5].

Obr. 5: Porovnanie ocenenia aktív



Zdroj: www.nbs.sk

Zmeny ocenenia sa prejavili predovšetkým v oblastiach kde neexistuje aktívny trh ako to dokazuje obr.4, je problematické ocenenie pohľadávok zo zaistenia, odložené daňové pohľadávky. Tieto položky vykazujú najväčšie zmeny v ocenení spolu s goodwillom a nehmotným majetkom.

Solventnosť II prináša nový pohľad na riziká aktív a pasív poisťovní a vyžaduje reálne ocenenie daných položiek. Základná myšlienka regulačného rámca plne zodpovedá koncepcii medzinárodných štandardov finančného vykazovania IFRS/IAS.

ZÁVĚR

Oceňovanie majetku a záväzkov spoločností sa neustále vyvíja a prispôbuje novým

rizikám na svetových i domáciach trhoch. Snahou správneho ocenenia je zachytiť objektívne hodnotu majetku či záväzku a poskytnúť objektívny pohľad na stav spoločnosti. Je potrebné zachytiť nielen riziká v ich negatívnej forme ale aj možné pozitívne riziká (budúce výnose), nie ej možné koncentrovať sa len na aktuálny stav ale je potrebný aj pohľad do budúcnosti a jeho diskontovanie do súčasnosti. Práve poisťovne sú toho dôkazom. Pri poisťovniach je dôležitý nielen aktuálny stav ale aj predikcia vývoja o niekoľko desaťročí, zobrazenie rôznych dnešných i budúcich rizík. Jedine komplexná analýza zabezpečí s častí objektívne ohodnotenie. I keď je potrebné si uvedomiť, že ani využívanie stochastických modelov neumožní správne stanovenie výšky technických rezerv s istotou, nakoľko sa jedná

len o odhad výšky technických rezerv. Nie je možné identifikovať a predikovať všetky faktory ovplyvňujúce výšku technických rezerv. Odhadom stanovené technické rezervy sa následne ocenia pre potreby účtovníctva pomocou medzinárodných štandardov napr. IAS/IFRS. Odchýlku, ktorá môže nastať medzi skutočnou hodnotou škodového plnenia a technickou rezervou však výkazníctvo už nezachytáva. Práve naopak odchýlka sa každým ďalším krokom zväčšuje a zdôrazňuje riziko nepresnosti v oceňovaní majetku a záväzkov poisťovní.

Príspevok je výstupom výskumného projektu VEGA MŠ SR č. 1/0211/10 „Dopady a dôsledky finančnej krízy na sektor poisťovníctva“ riešeného na Katedre poisťovníctva, Národohospodárskej fakulty, Ekonomickej univerzity v Bratislave.

LITERATURA

[1] MAJTANOVÁ, A., VACHÁLKOVÁ, I. Solventnosť - nové trendy v riadení poisťovní. 1.vyd. Bratislava: Iura Edition, 2009.ISBN 978-80-8078-261-0.

[2] MAERKO,P. Neistota pri oceňovaní technických rezerv poisťovní [online]. Ostrava: 5. mezinárodní konference Řízení a modelování finančních, 2010. [cit. 2011-10-10]. Dostupné z: <http://www.ekf.vsb.cz/miranda2/export/sites-root/ekf/konference/cs/okruhy/archiv/rmfr/prispevky/dokumenty/Marko.Peter_2.pdf>.

[3] MELUCHOVÁ, J. Účtovníctvo a vykazovanie poisťovní podľa IFRS. 1.vyd.Bratislava: Iura Edition, 2009. ISBN 978-80-8078-278-8.

[4] PALUŠ, P.,GONDOVÁ A.. Kapitálové a ďalšie požiadavky na Solventnosť II. Poistné rozhlady, 2011,roč. 17, č.3, s. 10 -13.

[5] Bewertung versicherungstechnischer Verpflichtungen [online]. [cit. 2011-10 -10]. Dostupné z: <<http://www.solvency-ii-kompakt.de/content/bewertung-versicherungstechnischer-verpflichtungen>>.

[6] Opatrenie NBS č.7/2008, ktorým sa ustanovujú limity umiestnenia prostriedkov technických rezerv v poisťovníctve [online]. [cit. 2011-10 -10]. Dostupné z: <http://www.nbs.sk/_img/Documents/LEGS/2008/opat7-08.pdf>.

[7] Piata kvantitatívna dopadová štúdia (QIS 5) v poistnom sektore [online]. 2011 [cit. 2011-10 -10]. Dostupné z: <http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Dohlad/ORM/Poistovnictvo/Sprava_NBS_o_QIS5_v_poistnom_sektore.pdf>.

[8] Zákon o účtovníctve č. 431/2002 NRSR [online]. [cit. 2011-06-10]. Dostupné z: <zbiierka.sk>

Autorky:

prof. Ing. Anna Majtánová, PhD.

Ekonomická univerzita
Národohospodárska fakulta
Katedra poisťovníctva
E-mail: anna.majtanova@euba.sk

Ing. Ingrid Vachálková, PhD.

Ekonomická univerzita
Národohospodárska fakulta
Katedra poisťovníctva
E-mail: ingrid.vachalkova@euba.sk

TRENDS IN VALUATION OF ASSETS AND INSURANCE LIABILITIES

Anna Majtánová, Ingrid Vachálková

Abstract: The correct valuation of assets and liabilities is a fundamental condition for ensuring the credibility of financial statements. IAS and IFRS have introduced several changes in the valuation, fair value help to capture the possible risks. The Solvency II project account risks of insurance companies even stricter and more specific. Valuation of assets and liabilities based on market value, fair valued in accordance with IAS / IFRS. Specific valuation requires technical reserves and claims against reinsures, or provided guarantees.

Key words: Valuation of assets, liabilities, technical reserv, IFRS

JEL Classification: G 22

VÝVOJ SLOVENSKEJ EKONOMIKY V KONTEXTE GLOBÁLNEJ FINANČNEJ KRÍZY

Rudolf Sivák, Peter Staněk

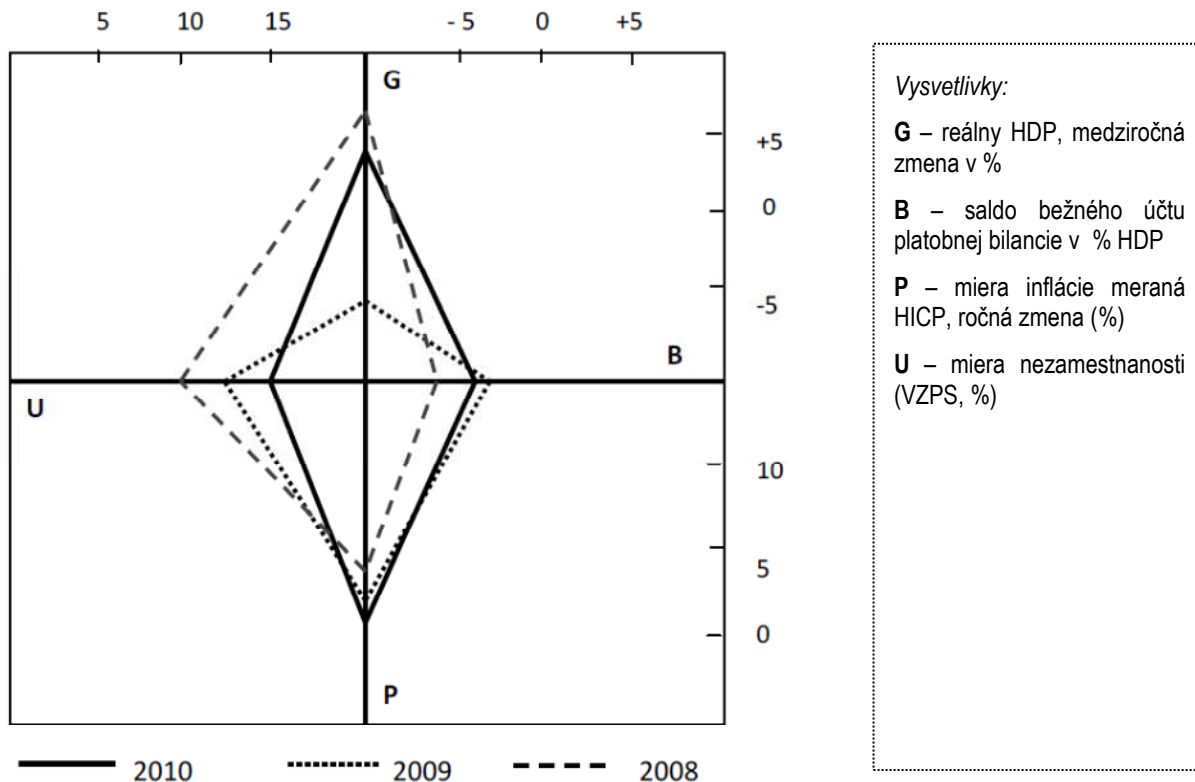
ÚVOD

Na prelome rokov 2008 a 2009 zasiahla ekonomicky vyspelé krajiny systémová kríza finančného sektora, ktorá mala za následok najvýraznejší pokles globálnej ekonomickej aktivity v povojnovom období. Následne došlo na globálnom finančnom trhu a v reálnych ekonomikách OECD k istej stabilizácii a miernemu rastu ekonomickej aktivity, čo sa premietlo aj do stabilizácie a mierného rastu ekonomickej aktivity aj v stredoeurópskom priestore, vrátane Slovenska. Ekonomické prostredie je však naďalej poznačené značnou dávkou rizika až neistoty, najmä v súvislosti s nejasnými perspektívami riešenia tzv. „dlhovej krízy v Európe“ (European debt crisis).

1 STRUČNÝ VÝVOJ ZÁKLADNÝCH UKAZOVATEĽOV

Vývoj základných fundamentov ekonomiky SR v rokoch 2008 – 2010 je zobrazený prostredníctvom tzv. magického štvoruholníka [2] na obr. č. 1. Na grafe vidíme, že externý dopytový šok sa v roku 2009 najvýraznejšie prejavil výrazným poklesom reálneho HDP (G) a začatím procesu cyklického rastu miery nezamestnanosti (U). Kým reálny HDP následne v roku 2010 medziročne vzrástol o 4% (t. j. formálne sa ekonomika SR vymanila z recesie), miera nezamestnanosti naďalej rástla a dosiahla v priemere 14,4% (oproti 12,1% v roku 2009, metodika VZPS).

Obr. č. 1: Magický štvoruholník – vývoj základných fundamentov ekonomiky SR v rokoch 2008 - 2010



Zdroj: vlastné spracovanie údajov Štatistického úradu SR, Ministerstva financií SR (B) [5], [6]

Spotrebiteľská inflácia meraná indexom HICP (P) klesla v rokoch 2009 a 2010 na historicky podpriemerné hodnoty 0,9%, resp. 0,7% (medziročne). Mierny rast cenovej hladiny v roku 2010 je výsledkom protichodného pôsobenia poklesu regulovaných cien (-0,5%) a rastu jadrovej inflácie (1,2%). Koncom roka 2010 sa už v SR začali prejavovať zvýšené inflačné tlaky vychádzajúce najmä z rastu cien potravín, ropy a iných komodít na svetových trhoch. Tieto inflačné tlaky počas roka 2011 postupne naberali na intenzite, pričom spotrebiteľská inflácia (HICP) dosiahla na Slovensku za prvých deväť mesiacov roka priemerné tempo 3,9% (year on year).

Existuje pomerne veľká skupina ekonómov, ktorá pripisuje podstatnú časť rastu cien komodít na svetových trhoch na vrub pretrvávaniu extrémne uvoľnenej menovej politiky hlavných svetových centrálnych bánk (FED, ECB, BoJ, BoE, SNB). Historicky nízke úrokové sadzby na najlikvidnejších svetových menách spolu s ohromnou tvorbou novej likvidity (najmä USD a JPY) vytvárali v roku 2010 priaznivé podmienky pre dlhové financovanie špekulatívneho dopytu po komoditách. [3] Pretrvávajúca vysoká miera nezamestnanosti v USA, ako aj stagnácia rozhodujúcich vyspelých ekonomík aj počas roka 2011 neustále priživovali špekulácie ohľadom ďalšej vlny uvoľňovania menových politik hlavných svetových centrálnych bánk. Takéto úvahy sú živnou pôdou pre špekulatívne „dlhé“ („long“) pozície na komoditných trhoch, čo môže v blízkej budúcnosti ešte zvyšovať inflačné tlaky v globálnom meradle.

Výpadok zahraničného dopytu a ekonomická recesia v SR viedli v uplynulých rokoch k zmierneniu inej dlhodobej nerovnováhy slovenskej ekonomiky, a síce k zmenšeniu záporného salda bežného účtu. K zmierneniu záporného salda bežného účtu došlo v rokoch 2009 a 2010 sčasti vďaka zmenšeniu deficitu zahraničného obchodu (v roku 2008 dosiahol deficit zahraničného obchodu SR (tovary + služby) 1,59 mld. EUR, v roku 2009 to bolo 0,28 mld. EUR a v roku 2010 0,67 mld. EUR). K zníženiu záporného salda bežného účtu výraznou mierou prispel tiež nižší odlev

výnosov z investícií, ktorý bol v rokoch 2009 a 2010 v porovnaní s rokom 2008 (-3,2 mld. EUR) približne o 1 mld. EUR nižší. Napriek tomu čistý odlev výnosov z investícií (-2,4 mld. EUR) tvoril aj v roku 2010 najvýraznejší príspevok k zápornému saldu bežného účtu SR.

Je evidentné, že proces prílevu PZI v poslednom desaťročí výrazne ovplyvnil vonkajšiu bilanciu slovenskej ekonomiky. Na jednej strane, prílev PZI prispel k výraznej intenzifikácii zapojenia SR do zahranično-obchodnej výmeny. Otvorenosť slovenskej ekonomiky (otvorenosť ekonomiky = $[(\text{export} + \text{import}) / \text{HDP}] \cdot 100$ (%), v bežných cenách) v rokoch 2000 – 2010 vzrástla zo 143,5% HDP na 162,7% HDP (pričom otvorenosť ekonomiky SR dosiahla svoj doterajší vrchol v roku 2007 (174,5% HDP). Rast exportu bol v porovnaní s importom výrobkov a služieb v poslednom desaťročí rýchlejší a bilancia zahraničného obchodu (tovary a služby) postupne smerovala k vyrovnanejším hodnotám. Na druhej strane, v prípade SR sa výrazne prejavilo jedno z potenciálnych negatív prílevu PZI, nakoľko odlev výnosov z investícií do zahraničia postupne prerástol do dominantného činiteľa záporného salda bežného účtu platobnej bilancie.

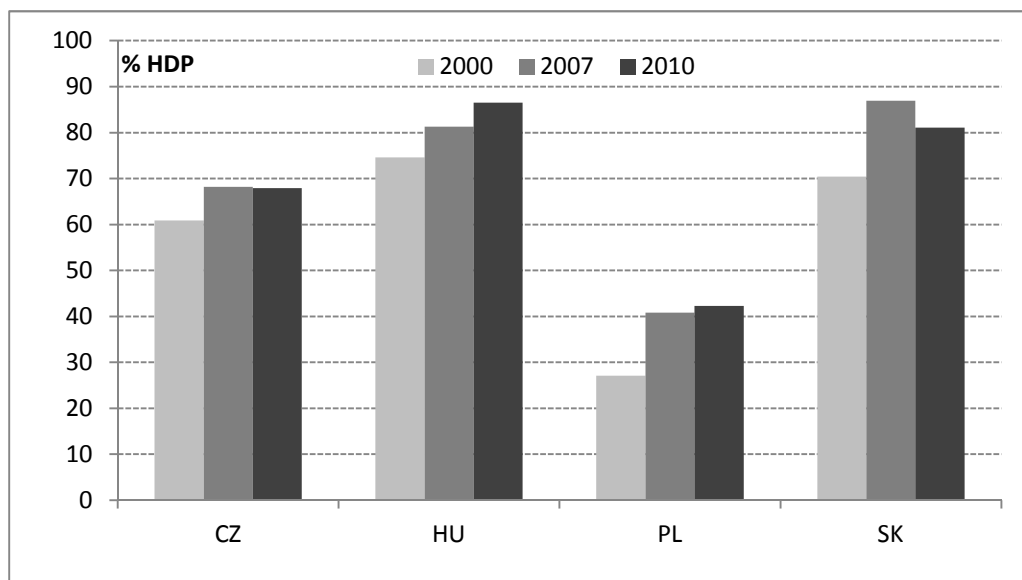
Mimoriadne vysoká úroveň zapojenia slovenskej ekonomiky do zahraničného obchodu súčasne vytvára silnú závislosť od externého prostredia. Na jednej strane silný „boom“ prílevu PZI do SR do roku 2007 vytvoril spolu s priaznivým vývojom externého prostredia vhodné podmienky pre rapidný rast slovenskej ekonomiky. Táto skutočnosť (dovtedy vnímaná prevažne pozitívne) sa však v roku 2008 ukázala aj ako značný rizikový faktor, nakoľko otrasy na globálnom finančnom trhu a neskôr radikálne zníženie dopytu na kľúčových exportných trhoch vyvolali aj na Slovensku prudkú recesiu. V prípade SR, ale aj ďalších konvergujúcich ekonomík, teda možno hovoriť o akejsi „importovanej“ recesii.

V tomto smere je potrebné konštatovať veľkú komparatívnu výhodu poľskej ekonomiky, ktorá spočíva v silnom vnútornom trhu, a teda oveľa menšej závislosti na vývoji externého

prostredia. Na obr. č. 2 vidíme, že podiel exportu na HDP dosahuje v prípade Poľska v porovnaní s ostatnými krajinami V4 (najmä Maďarskom a Slovenskom) približne polovičné hodnoty. Prílišná závislosť slovenskej ekonomiky na vývoji externého prostredia je

navyše zvýraznená nedostatočnou diverzifikáciou exportu, nakoľko drvivá väčšina exportu SR (dlhodobo okolo 85%) smeruje do krajín EÚ, pričom takmer 60% exportu tvorí produkcia dvoch dominantných priemyselných odvetví (automobilový, elektrotechnický).

Obr. č. 2: Export statkov a služieb v krajinách V4 (ako % HDP)



Zdroj: Eurostat, vlastné spracovanie [4]

Ekonomické oživenie v SR (reprezentované vrcholom „G“ tzv. magického štvoruholníka) malo v roku 2010 svoj pôvod najmä v oživení priemyselnej produkcie SR v nadväznosti na stabilizáciu a rast produkcie priemyslu v globálnom kontexte. V poslednom štvrťroku 2010 už objem priemyselnej produkcie prevýšil predkrízové maximum z konca roka 2007 o takmer 5%. Naproti tomu stavebníctvo ako typické „cyklické“ odvetvie ekonomiky so značnou zotrvačnosťou zostávalo vo výraznom útlme aj počas roka 2010. V posledných mesiacoch bolo v súvislosti s ochladením rastu eurozóny, najmä Nemecka, badateľné isté spomalenie rastu aj v priemysle na Slovensku. Medziročný rast priemyselnej produkcie postupne spomalil z takmer 20% v januári 2011 na 4,2% v auguste.

Je pravdepodobné, že naznačené spomalenie rastu v globálnom meradle sa v nasledujúcich štvrťrokoch výrazne dotkne aj slovenskej ekonomiky. Najmä ak zoberieme do úvahy, že

ekonomický rast slovenskej ekonomiky v prvom polroku 2011 (3,4%) bol vyvolaný výlučne priaznivým vývojom zahraničnoobchodnej bilancie. Domáci dopyt sa za prvý polrok 2011 znížil medziročne o 0,5%, najmä v dôsledku poklesu spotreby verejnej správy (-3,4%), pričom spotreba domácností stagnovala a investície podnikov rástli len veľmi mierne (1%).

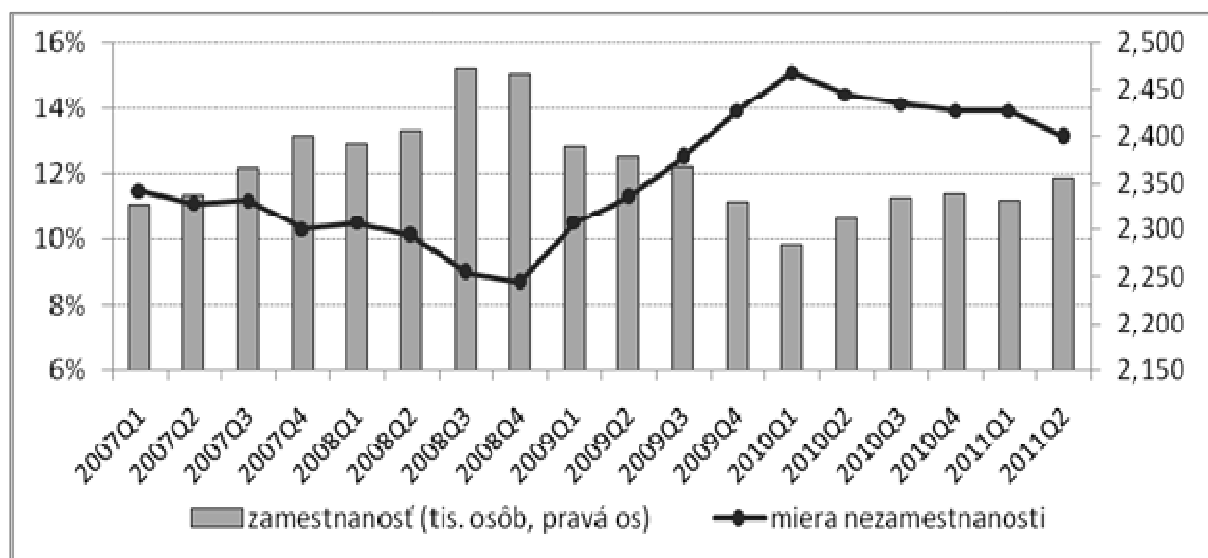
Spomedzi jednotlivých vrcholov tzv. magického štvoruholníka predstavuje dlhodobo najproblematickejší sektor trh práce (reprezentovaný vrcholom „U“), preto mu v nasledujúcom texte budeme venovať zvýšenú pozornosť. Po rapidnom zhoršovaní situácie na trhu práce počas roka 2009 dosiahla celková zamestnanosť (t. j. všetci pracujúci) svoje dno v prvom štvrťroku 2010. Počas roka 2010 došlo k istej stabilizácii hlavných indikátorov trhu práce (zamestnanosť, miera nezamestnanosti). Napriek tomu priemerná miera nezamestnanosti za rok 2010 na úrovni 14,4% znamená

najvyššiu úroveň nedobrovoľnej nezamestnanosti od roku 2005. Oproti maximálnym predkrízovým hodnotám z konca roka 2008 bola zamestnanosť v slovenskom hospodárstve v druhom štvrťroku 2011 nižšia o 110 tis. osôb nižšia (t.j. cca 4,5%), pričom miera nezamestnanosti vzrástla o 4,4%.

Aktuálna miera nezamestnanosti 13,1% (v druhom štvrťroku 2011) potvrdzuje „tradičné“ postavenie SR v rámci EÚ medzi krajinami s najvyššou mierou nezamestnanosti. Horšie výsledky aktuálne dosahujú už len Pobaltské krajiny a krajiny výrazne zasiahnuté dlhovou krízou Írsko (14,3%), Grécko (16,7%) a Španielsko (20,8%). Zatiaľ čo miera

nezamestnanosti v SR patrí v rámci EÚ medzi najvyššie, v miere zamestnanosti SR za priemerom EÚ naopak dlhodobo zaostáva. Podiel pracujúcich osôb z práceschopného obyvateľstva vo veku 15-64 rokov dosiahol v roku 2010 58,8%, zatiaľ čo priemer EÚ bol v tomto období 64,1%. Nižší podiel pracovne aktívneho obyvateľstva v SR okrem iného znamená výrazné limity tvorby zdrojov verejných financií z daní a odvodov sociálneho a zdravotného zabezpečenia, resp. predstavuje výrazný obmedzujúci faktor prípadného znižovania daňového a odvodového zaťaženia práce.

Obr. č. 3: Vývoj celkovej zamestnanosti a miery nezamestnanosti v SR



Zdroj: Štatistický Úrad SR, vlastné spracovanie [5]

Spomedzi jednotlivých odvetví ekonomiky najväčší úbytok pracovných príležitostí v súvislosti s hospodárskou recesiou v SR zaznamenal priemysel. V súčasnosti pracuje v priemysle oproti predkrízovému vrcholu zhruba 100 tis. menej pracovníkov, čo predstavuje úbytok takmer 16% pracovných miest. Silný rast priemyselnej výroby sa na úrovni zamestnanosti v priemysle počas roka 2010 takmer vôbec neprejavil. Zamestnanosť v priemysle na rast priemyselnej produkcie zareagovala až počas roka 2011, kedy v júni 2011 oproti koncu roka 2010 vzrástla o 3,3%. Naďalej však pretrváva situácia, kedy menší

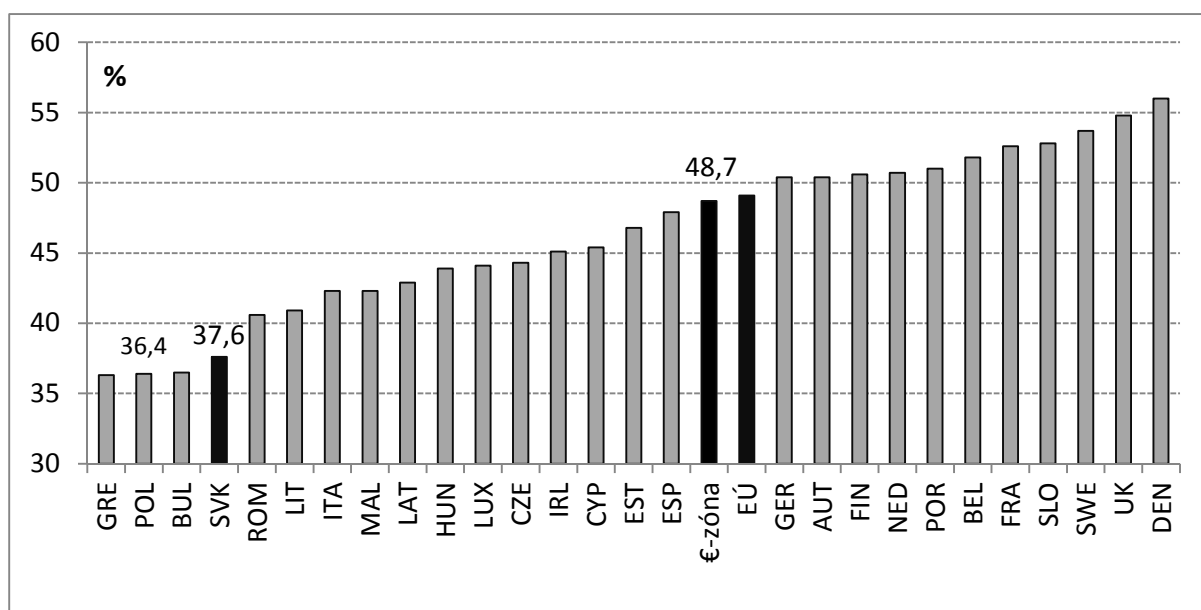
počet pracovníkov v priemysle produkuje v porovnaní s rokom 2008 väčší objem outputu.

Ďalšie sektory s výrazným absolútnym úbytkom pracovných miest v posledných dvoch rokoch boli najmä poľnohospodárstvo a lesné hospodárstvo (-21,4 tis.), doprava a skladovanie (-13 tis.) a vodohospodárske činnosti (-12,5 tis. osôb, t. j. viac ako 30%-ný úbytok pracovných príležitostí). Odvetvia, ktoré v rokoch 2008 - 2010 zaznamenali najvyšší absolútny prírastok pracovných miest boli verejná správa (26,3 tis.), informácie a komunikácie (13,5 tis.), vzdelávanie (8 tis.) a zdravotníctvo (8 tis.).

Zaujímavou charakteristikou trhu práce SR, ako aj celej slovenskej ekonomiky, je v európskom kontexte dlhodobo nízky podiel pracovnej sily na rozdelení celkového dôchodku národného hospodárstva. Kým v krajinách eurozóny sa podiel odmien výrobného faktora práce na HDP pohybuje v poslednom desaťročí tesne pod hranicou 50%, v SR je to dlhodobo približne o 10% menej. V roku 2010 podiel hrubého prevádzkového prebytku a zmiešaných dôchodkov (t. j. najmä zisk podnikateľských subjektov)

na HDP dosiahol 54.7%. Zvyšok (7,7%) predstavuje podiel daní. Nižší podiel pracovnej sily na celkovom dôchodku v SR vypovedá o relatívne nižšom ocenení výrobného faktora práce a naopak v priemere vyššiu relatívnu prevádzkovú maržu podnikateľských subjektov. Na obr. č. 4 vidíme, že v roku 2010 nižší podiel pracovných dôchodkov na HDP v roku 2010 dosiahli v rámci EÚ už len Grécko, Poľsko a Bulharsko.

Obr. č. 4: Podiel odmien výrobného faktora práce na HDP v roku 2010 v krajinách EÚ



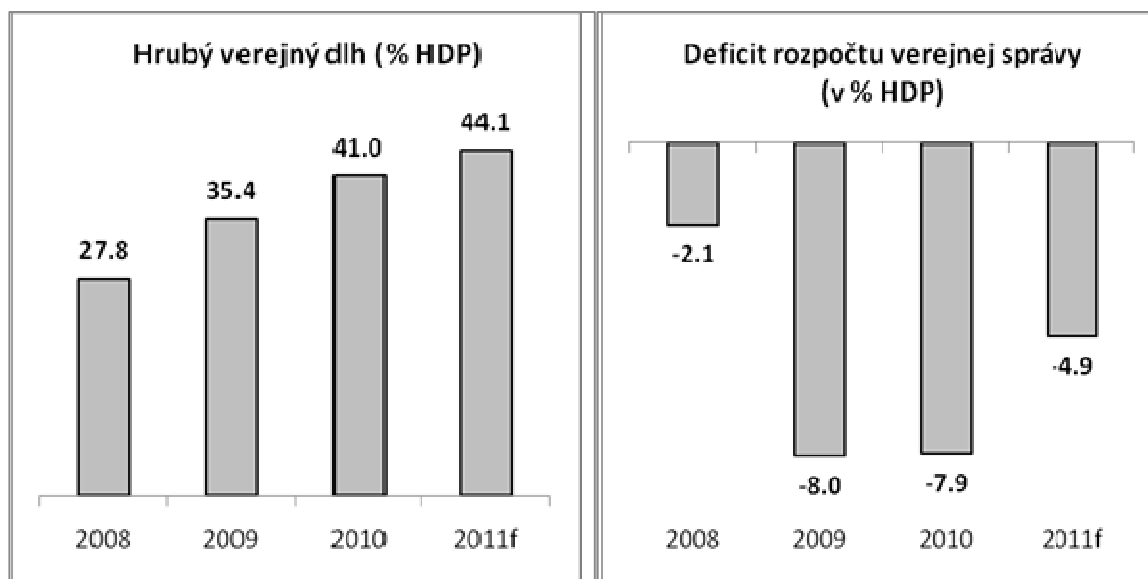
Zdroj: Eurostat, vlastné spracovanie [4]

2 VÝVOJ V OBLASTI VEREJNÝCH FINANCIÍ

Okrem základných makroekonomických fundamentov zachytených v tzv. magickom štvoruholníku veľkú pozornosť v posledných rokoch nielen v SR, ale prakticky v globálnom kontexte, pútal aj vývoj v oblasti verejných financií. Na obr. č. 5 vidíme, že v uplynulých rokoch došlo v SR v súvislosti s ekonomickou recesiou aj k výraznému zhoršeniu vývoja hlavných fiškálnych indikátorov. Za zmienku stojí skutočnosť, že zhoršenie výsledku hospodárenia verejnej správy medzi rokmi 2008 a 2009 na úrovni -5,9% HDP (t. j. prehĺbenie deficitu rozpočtu verejnej správy o 5,9% HDP) patrilo v rámci krajín EÚ medzi tie výraznejšie (vážený priemer EÚ bol 4,5 %). Dominantný

vplyv na zhoršenie rozpočtovej pozície verejnej správy v roku 2009 malo predovšetkým zvýšenie výdavkov o takmer 3,6 mld. Eur (podľa údajov Eurostatu), čo predstavuje 98,4%-ný príspevok k prehĺbeniu rozpočtového deficitu (t. j. príspevok poklesu príjmov k prehĺbeniu deficitu verejných financií bol minimálny). V porovnaní s ostatnými krajinami EÚ bol 98,4%-ný príspevok rastu výdavkov k zhoršeniu hospodárenia verejnej správy výrazne nadpriemerný. Za EÚ ako celok (t. j. vážený aritmetický priemer EÚ) bol príspevok rastu výdavkov k zhoršeniu výsledku rozpočtu verejnej správy len 24,5%, mediánová hodnota tohto ukazovateľa pre krajiny EÚ v roku 2009 bola 55,9%.

Obr. č. 5: Vývoj hlavných ukazovateľov verejných financií v SR



Zdroj: Ministerstvo financií SR, vlastné spracovanie [6]

Takéto medzinárodné porovnanie naznačuje, že aktuálne nastavenie zabudovaných stabilizátorov na strane výdavkov verejných financií SR patrí medzi najviac cyklicky senzitivné v rámci EÚ. Najmä ak vezmeme do úvahy, že takmer 43% z celkového rastu výdavkov verejnej správy v roku 2009 bolo vyvolaných v dôsledku rastu výdavkových sociálnych transferov. Na druhej strane, nezanedbateľný príspevok k rastu výdavkov v roku 2009 dosiahli aj výdavkové skupiny prevažne diskretné povahy (najmä kapitálové transfery 17,3%, medzispotreba 12,6%, alebo odmeny zamestnancov 10,9%).

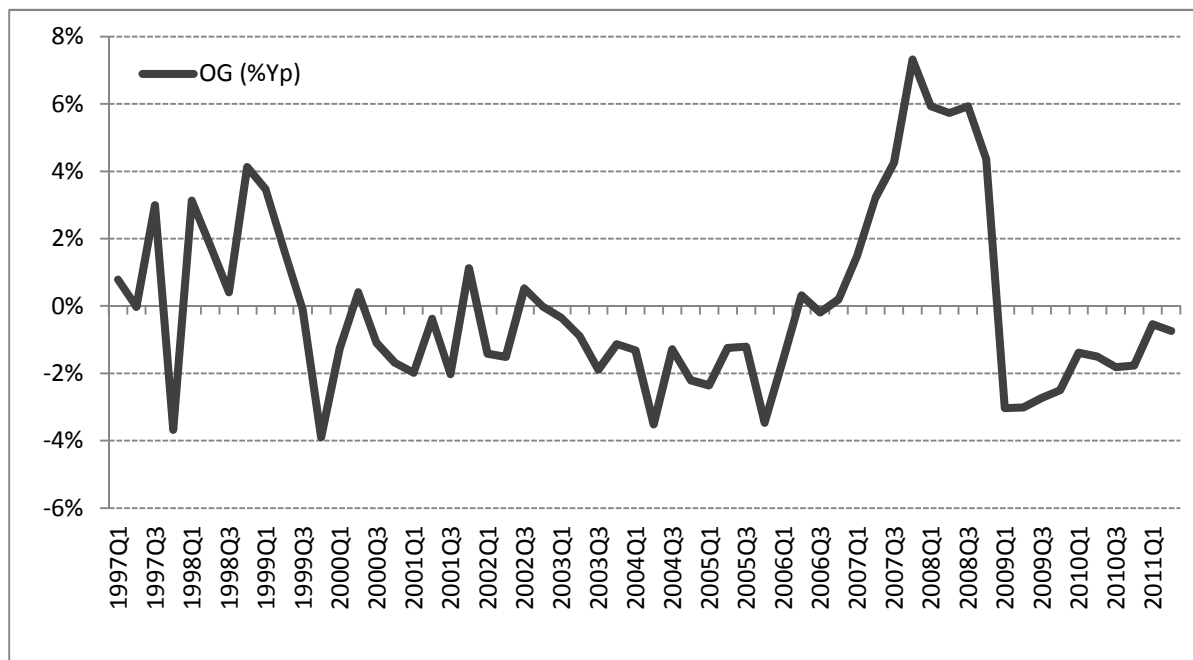
Počas roku 2010 došlo k istej stabilizácii rozpočtu verejnej správy aspoň v tom zmysle, že deficit verejných financií sa ďalej neprehlboval. Príjmy verejnej správy v roku vzrástli medziročne o 1,1%, rast výdavkov bol o niečo miernejší (1,0%). Celkový výsledok hospodárenia verejných však druhý rok po sebe smeroval k veľmi vysokej hodnote deficitu blízko úrovne 8% HDP a podobne v rýchlom raste pokračoval aj ukazovateľ „hrubého verejného dlhu“ („general government gross debt“) v pomere k HDP.

S nástupom novej vlády v polovici roku 2010 bol prijatý ambiciózný plán konsolidácie verejných financií s cieľom dosiahnutia maximálnej úrovne deficitu verejných financií na

kritériálnej hodnote 3% HDP do roku 2014. V roku 2011 sa realizované opatrenia zameriavali na príjmovú aj výdavkovú stranu rozpočtu verejnej správy. Na rok 2011 bol naplánovaný rast daňových príjmov (t. j. rast daňového zaťaženia) o 13%, resp. o 1,3 mld. eur. Jedným z kľúčových opatrení v daňovej oblasti bolo zvýšenie DPH z 19% na 20%. Na strane výdavkov boli ťažiskovými opatrenia v oblasti mzdových nákladov (medziročné zníženie o 10,8%, resp. 560 mil. eur) a redukcia kapitálových výdavkov o 16,2%, resp. 440 mil. eur.

Z pohľadu ekonomickej teórie je zaujímavé, že k takejto, pomerne výraznej, fiškálnej reštrikcii dochádza práve v čase zotrávania slovenskej ekonomiky pod hranicou svojho potenciálneho outputu, t. j. v čase existencie zápornej „produkčnej medzery“ („output gap“). Na obr. č. 6 je znázornený odhad produkčnej medzery slovenskej ekonomiky, ktorý bol získaný aplikáciou jednoduchšej štatistickej techniky - Hodrick-Prescott filtra [1] (1997Q1 – 2011Q2 quarterly data; $\lambda = 1600$). Podľa tohto odhadu po prudkom cyklickom prepade ekonomickej aktivity na prelome rokov 2008 – 2009 postupne dochádza k uzatváraniu zápornej produkčnej medzery, avšak výkonnosť slovenskej ekonomiky je stále pod potenciálnou, resp. trendovou úrovňou.

Obr. č. 6: Odhad medzery HDP ako % z potenciálneho produktu v SR (odhad urobený s využitím Hodrickovho-Prescottovho Filtra; $\lambda = 1600$)



Zdroj: vlastné výpočty z podkladov Štatistického úradu SR [5]

Podľa odporúčaní neoklasickej syntézy by bol v súčasnej situácii vhodným krokom kladný fiškálny impulz, t. j. pozitívny príspevok verejného sektora k agregátnemu dopytu, a to v záujme stabilizácie ekonomickej aktivity a návratu agregátneho outputu na svoju potenciálnu úroveň. Podľa prognózy Ministerstva financií SR však môže v roku 2011 dosiahnuť medziročný reálny pokles spotreby verejnej správy až 4,6%, čo pri takmer 18%-nom podiele spotreby verejnej správy na HDP v roku 2010 znamená záporný príspevok verejného sektora k agregátnemu dopytu v objeme približne 0,8% HDP. Z tohto pohľadu teda fiškálna reštrikcia prichádza v nevhodnom čase výkonu ekonomiky pod svojim potenciálom.

Pravda, takýto paradox je v súčasnosti charakteristický nielen pre SR, ale pre väčšinu ekonomicky vyspelých krajín. Nadmerná tvorba dlhu v predkrízovom období, a následne razantné zhoršenie hospodárenia verejného sektora vyvolávajú od roku 2009 otázky ohľadom udržateľnosti hospodárenia verejných financií v rozhodujúcich svetových ekonomikách. Vlády sú pod tlakom veriteľov (resp. finančného trhu) nútené pristupovať

k fiškálnej reštrikcii v čase, kedy by naopak fiškálna politika mala prispievať k stabilizácii ekonomického prostredia a aspoň čiastočne nahrádzať deprimovaný súkromný dopyt. Namiesto proticyklickej (anti-cyclical) fiškálnej politiky sa v súčasnosti vo viacerých krajinách (vrátane Slovenska) aplikuje viac-menej vynútená procyklická (pro-cyclical) fiškálna reštrikcia.

ZÁVER

Po prudkých výkyvoch ekonomickej aktivity v roku 2009 sa rok 2010 niesol v znamení stabilizácie vo väčšine hlavných aspektov výkonnosti slovenskej ekonomiky. Po prudkom zmenšení v roku 2009 sa plocha tzv. magického štvoruholníka pre SR v roku 2010 opätovne mierne zväčšila. Rozhodujúcim činiteľom stabilizácie slovenského hospodárstva bolo nepochybne upokojenie situácie na globálnom finančnom trhu a v ekonomikách hlavných obchodných partnerov SR. Spomedzi jednotlivých dopytových zložiek sa na ekonomickom raste SR v roku 2010 približne rovnomerne podieľali domáci a zahraničný dopyt. Hlavnou rastovou zložkou domáceho dopytu v roku 2010 boli predovšetkým

investície podnikateľských subjektov, naopak súkromná spotreba sa medziročne mierne znížila.

Spomedzi vrcholov tzv. magického štvoruholníka predstavuje dlhodobu najproblematickejší sektor trh práce. Relatívne dynamický ekonomický rast SR a silné oživenie priemyselnej výroby sa v roku 2010 na trhu práce prejavili len vo veľmi obmedzenej miere. Oproti maximálnym predkrízovým hodnotám z posledného štvrťroka 2008 bolo v slovenskej v polovici roka 2011 o 110 tis., resp. 4,5% menej pracovných miest. Naopak výpadok zahraničného dopytu a ekonomická recesia v SR viedli k zmierneniu inej dlhodobej nerovnováhy slovenskej ekonomiky, a síce k zmenšeniu záporného salda bežného účtu. K zmierneniu záporného salda bežného účtu došlo v rokoch 2009 a 2010 najmä vďaka kombinácii menšieho deficitu zahraničného obchodu a nižšieho odlevu výnosov z investícií.

Po výraznej fiškálnej expanzii v rokoch 2009 a 2010 došlo v roku 2011 k zmene charakteru fiškálnej politiky na reštriktívnu. V prostredí existencie zápornej produkčnej medzery slovenskej ekonomiky možno tento fakt vnímať ako nie príliš vhodný, ale vzhľadom na podmienky na globálnom finančnom trhu nevyhnutný jav. V súlade s prijatým konsolidačným plánom verejných financií by prípadný ďalší externý dopytový šok nemohol byť kompenzovaný verejnými výdavkami, čo by mohlo viesť k ešte prudšej recesii ako tomu bolo v roku 2009. Je pravdepodobné, že zotavovanie slovenskej ekonomiky bude v prostredí pokračujúceho a dlhodobého procesu „oddľžovania“ („deleveraging“) ekonomických subjektov v globálnom meradle pokračovať len veľmi pozvoľna. V horizonte najbližších rokov zrejme nedôjde k návratu zamestnanosti na predkrízové úrovne.

LITERATURA

- [1] HODRICK, R. J., PRESCOTT, E. C. *Postwar U. S. Business Cycles: An Empirical Investigation*. Journal of Money, Credit and Banking, 1997, Vol. 29, No. 1, pp. 1-16.
- [2] LISÝ, J. a kol. *Ekonomika: všeobecná ekonomická teória*. Bratislava: Iura Edition, 2000. ISBN 80-88715-81-4.
- [3] SIVÁK, R. *Pohľad na vývoj ekonomiky SR v roku 2010*. In: Slovenská štatistická a demografická spoločnosť: Pohľady na ekonomiku Slovenska 2011. Bratislava 2011. ISBN 978-80-88946-56-4.
- [4] Štatistické podklady - EUROSTAT
- [5] Podklady Štatistického úradu SR
- [6] Podklady Ministerstva financií SR

Príspevok/výstup vznikol v rámci riešeného projektu OP VaV s názvom Vytvorenie excelentného pracoviska ekonomického výskumu pre riešenie civilizačných výziev v 21. storočí (ITMS 26240120032). Podporujeme výskumné aktivity na Slovensku / Projekt je spolufinancovaný zo zdrojov EÚ. Tento príspevok je výstupom projektu VEGA 300 - Predikčné modely finančných kríz.

Autori:

prof. Ing. Rudolf Sivák, PhD., Dr.h.c.
 Ekonomická univerzita v Bratislave
 Národohospodárska fakulta
 Katedra financií
 E-mail: rudolf.sivak@euba.sk

doc. Ing. Peter Staněk, CSc.
 hostujúci profesor
 Ekonomický ústav SAV, Bratislava
 E-mail: peter.stanek@savba.sk

DEVELOPMENTS OF THE SLOVAK ECONOMY IN AREA OF GLOBAL FINANCIAL CRISIS

Rudolf Sivák, Peter Staněk

Abstract: The paper presents and evaluates the development of core variables of the Slovak economy between 2008-2010 by the so-called magical quadrangle. Special consideration is given to the impact of the global financial crisis on each of the main economic policy objectives as apexes of the magical quadrilateral. Attention is paid to the interrelationship between fiscal policy and the current cyclical position of the Slovak economy. In the paper the estimate of the output gap of the Slovak economy is provided using the Hodrick - Prescott filter.

Key words: Financial crisis, financial market, fiscal policy, magical quadrilateral, economic upturn, unemployment rate, labour market

JEL Classification: G 01

Pokyny pro autory příspěvků:

NÁZEV PŘÍSPĚVKU (Arial Narrow, 16 pt, velké, tučné, na střed)

1 volný řádek 12 pt.

Jméno autora (autorů) (Arial Narrow 14 pt, tučné, na střed, bez titulů)

1 volný řádek 12 pt.

ÚVOD

XXXXX

1 NÁZEV KAPITOLY (12 PT, VELKÉ, TUČNÉ, ČÍSLOVÁNÍ VÍCEÚROVŇOVÉ)

XXXXX

2.1 NÁZEV PODKAPITOLY

Rozsah příspěvku max. do 8 stran formátu A4. Celý příspěvek pište v textovém editoru Microsoft Word za použití písma Arial Narrow 12 pt, řádkování jednoduché, zarovnání do bloku, všechny okraje 2,50 cm, stránky nečíslovat. Odstavec je zarovnán do bloku bez odsazení 1. řádku, mezera před odstavcem 6pt. K posunům textu využívejte tabulátor. Citace uvádějte v textu, nepoužívejte poznámky pod čarou. Tabulky a obrázky uvádějte přímo v textu, číslované s názvem a zarovnané doleva nad každou tabulkou nebo obrázkem, 10 pt, tučně. Pod každou tabulkou nebo obrázkem zarovnané doprava musí být uveden zdroj, ze kterého autor čerpal. K vyjádření matematických vztahů využívejte Editor rovnic. Vzorce se označují číslem v kulaté závorce za použití písma Arial Narrow 12 pt, zarovnání vpravo vedle vzorce.

Pokud článek publikuje výsledky konkrétního projektu, může být na závěr příspěvku uveden kód a název projektu a označení poskytovatele (kurzívou).

ZÁVĚR

XXXXX

LITERATURA (seznam literatury řadit abecedně a odkazy v textu uvádět v hranatých závorkách)

[1] BLECHOVÁ, B., JANOUŠKOVÁ, J. *Podvojný účetnictví v příkladech*. 10. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80247-3208-4.

[2] NOVÁK, J. *Název*. *Časopis*, 2011, roč. 2, č. 2, s. 22 – 42. ISSN 1111-1111.

[3] NOVÁK, J. *Název* [online]. Praha: Vysoká škola, 2011. [cit. 01.02.2011]. Dostupné na [www: <http://www.xxx.cz/yyy>](http://www.xxx.cz/yyy)

Adresa autora (autorů):

Jméno, příjmení (včetně titulů)

název VŠ (název firmy)

název fakulty

název katedry (ústavu)

emailová adresa