

ODDELENIE MANAŽMENTU CHEMICKÝCH A POTRAVINÁRSKYCH TECHNOLOGIÍ
DEPARTMENT OF MANAGEMENT OF CHEMICAL AND FOOD TECHNOLOGIES
ÚSTAV MANAŽMENTU SLOVENSKEJ TECHNICKEJ UNIVERZITY V BRATISLAVE
INSTITUTE OF MANAGEMENT OF SLOVAK UNIVERSITY OF TECHNOLOGY IN
BRATISLAVA

MANEKO

2/2023 ROČNÍK XV

MANažment a EKOnomika podniku
JOURNAL OF CORPORATE MANAGEMENT AND ECONOMICS

Redakčná rada

Predseda: Doc. Ing. Monika Zatrochová, PhD., Slovak University of Technology in Bratislava, SK

Podpredseda: Prof. Elena Shibanova-Roenko, Ph.d. in econ.

Členovia:

Doc. Ing. Miriam Pekarčíková, PhD., Technical University of Košice, SK

Doc. Ing. Daniela Špírková, PhD., Slovak University of Technology in Bratislava, Bratislava, SK

Doc. Ing. Monika Zatrochová, PhD., Slovak University of Technology in Bratislava, Bratislava, SK

Ing. Ivan Katrenčík, PhD. Slovak University of Technology in Bratislava, SK

Doc. PaedDr. ThDr. Anton Lisník, PhD., Slovak University of Technology in Bratislava, SK

Ing. Jana Janíčková, PhD., Matej Bel University, Banská Bystrica, SK

Ing. Ján Vávra, Ph.D., University of Pardubice, CZ

Ing. Michal Paták, PhD., University of Pardubice, CZ

Doc. Ing. Zuzana Chodasová, PhD., Slovak University of Technology in Bratislava, Bratislava, SK

Vedecká rada

Predseda: Doc. Ing. Jana Kajanová, PhD., Comenius University in Bratislava, Bratislava, SK

Členovia:

Prof. Ing. Edita Hekelová, PhD., Slovak University of Technology in Bratislava, Bratislava, SK

Prof. Piotr Mazur, PhD, The State School of Higher Education in Chełm, PL

Doc. Ing. Marek Potkány, PhD., Technical University in Zvolen, SK

Prof. Dr. Alois Stutzer, University of Basel, Basel, CH

Prof. Ing. Ján Zavadský, PhD., Matej Bel University, Banská Bystrica, SK,

Doc. Ing. Katarína Teplická, PhD., Technical University of Košice, SK

Doc. Ing. Lenka Branská, Ph.D., University of Pardubice, CZ

Dr hab. Jacek Strojny, Politechnika Rzeszowska, PL

Prof. dr hab. Aleksander Oksanych, Politechnika Świętokrzyska, Kielce University of Technology, PL

Zodpovedný redaktor: Ing. Ivan Katrenčík, PhD., MBA

Grafická a redakčná úprava: Ing. Petra Valiauga

Správca webovej stránky časopisu: Ing. Ľuboš Čírka, PhD.

V časopise sa uplatňuje systém anonymného recenzovania (peer-review) pre overenie vedeckej kvalifikácie článkov, každý príspevok je posudzovaný dvoma nezávislými recenzentmi.

Príspevky boli schválené na publikovanie Vedeckou radou časopisu.

Číslo 2/2023 bolo redakčne spracované v mesiacoch október - december 2023

Adresa redakcie: OMCHaPT ÚM STU
Vazovova 5
812 43 Bratislava
e-mail: ivan.katrencik@stuba.sk

OBSAH

Patrik Bretz

SYSTÉM DUÁLNEHO VZDELÁVANIA.....93

Jana Kajanová – Magdaléna Musilová

VZDELÁVANIE LÍDROV V KONTEXTE PANDÉMIE OCHORENIA COVID-19 A JEJ
VYPLVU NA MENTÁLNE ZDRAVIE.....101

Kamila Matysová – Jitka Volfová

UDRŽITELNÉ VEDENÍ V DIGITÁLNÍM PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ.....111

Zora Németh

STRATEGICKÁ SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ AKO MODEL SÚLADU V
PROSPECH UDRŽATELNEJ INOVAČNEJ VÝKONNOSTI.....118

Miroslav Pánik

NOVÉ MODELY VZDELÁVANIA.....134

Miroslav Warhol

NEUROMARKETING AKO NOVÝ MARKETINGOVÝ NÁSTROJ.....140

SYSTÉM DUÁLNEHO VZDELÁVANIA

DUAL EDUCATION SYSTEM

Patrik Bretz

DOI: 10.61544/mnk/JOZW8037

Abstract:

The purpose of the contribution is to present the findings and knowledge to date in the implementation of practical teaching with and without a dual education system in institutions in Slovakia. Above all, the current trend and employers' satisfaction with the established system. The purpose of the article is also to point out what is the basis of the dual education system - its disadvantages for employers and its advantages. There are published satisfaction with the school system and satisfaction at individual school levels in the post. The permanent number of secondary schools are important in the school system, event more important is the number of high quality vocational school, which educate future graduates of specific positions which will be needed to be filled and will need to be filled.

Key words:

dual education, school system, employers, vocational education, students

JEL Classification: I20, I29

ÚVOD

V príspevku sme zisťovali, či systém duálneho vzdelávania je zavedený dobre, aké sú naň ohlasy spomedzi zamestnávateľov a aké výzvy a príležitosti do budúcnosti môžu vzniknúť. Preveríme a zhodnotíme spokojnosť zamestnávateľov so systémom a s akými problémami sa stretávajú. Takisto demografický trend jasne udáva, že z roka na rok sa rodí menej detí. Aj tento demografický trend môže vplývať na zamestnávateľov a môžu vzniknúť problémy s hľadaním vhodných zamestnancov. Skúsime navrhnúť ďalšie z riešení ako rozvíjať už zavedený systém v slovenskom školstve a aby sa prax čo najviac prepájala s teoretickými vedomosťami získanými v škole.

CIEĽ A METODIKA

V Slovenskej republike je systém duálneho vzdelávania zmluvne zadefinovaný zmluvou medzi zamestnávateľom a žiakom, alebo zmluvou medzi zamestnávateľom a partnerskou školou. Zmluva medzi zamestnávateľom a žiakom (učebná zmluva) podľa § 19 zákona č. 61/2015 Z. z. o odbornom vzdelávaní a príprave a o zmene a doplnení niektorých zákonov definuje všetky práva a povinnosti, pri ktorých majú obe strany v súvislosti s praktickým vyučovaním mimo školy.

Na docieľenie zistenia našich praktických poznatkov sme použili metódy analýzy, syntézy a prieskum. Použili sme predovšetkým metódy dotazníka zameraných na zamestnávateľov na viacerých prevádzkach. V dotazníku boli kladené uzavreté otázky, ktoré smerovali k naplneniu hlavných cieľov prieskumu, kde bolo potrebné si overiť hypotézu:

Spokojnosť zamestnávateľov na systém duálneho vzdelávania a aplikáciu systému na vysokých školách a univerzitách.

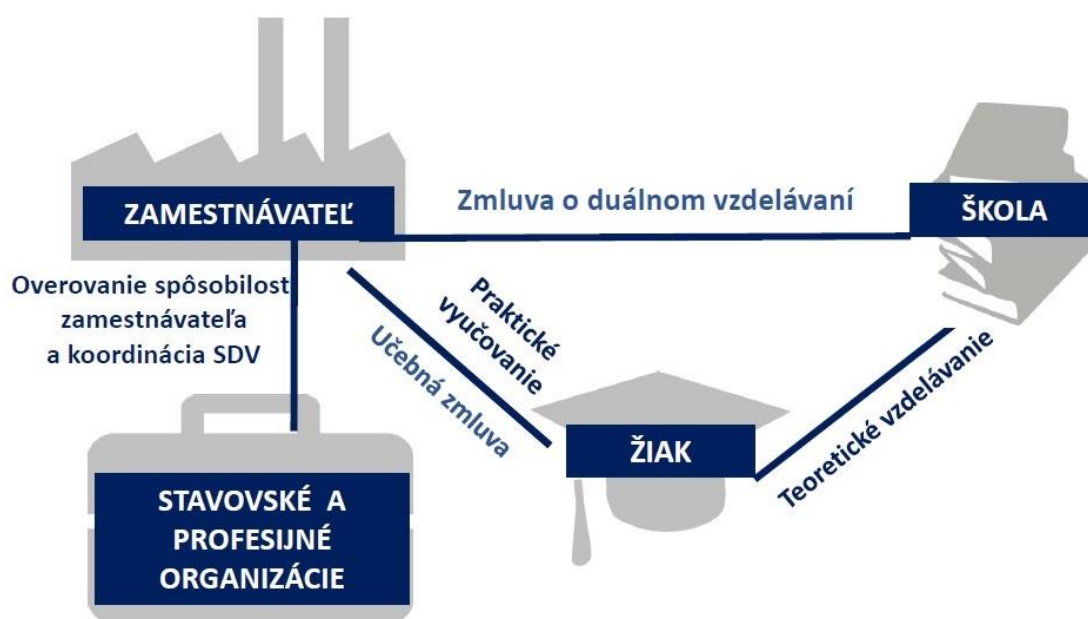
1 CHARAKTERISTIKA SYSTÉMU DUÁLNEHO VZDELÁVANIA

Systém duálneho vzdelávania je výnimočný tým, že **vytvára partnerský vzťah medzi zamestnávateľom a žiakom**, ktorý je definovaný vo forme **učebnej zmluvy**, ktorá upravuje

práva a povinnosti zmluvných strán vo vzťahu k praktickému vyučovaniu žiaka. Učebná zmluva musí obsahovať okrem identifikačných náležitostí a vymedzenia formy a miesta praktického vyučovania aj presné vymedzenie organizácie štúdia s uvedením presného časového harmonogramu praktického vyučovania. Organizácia praktického vyučovania u zamestnávateľa musí byť vymedzená tak, aby zodpovedala organizácii výchovy a vzdelávania v stredných školách.

1.1 Systém duálneho vzdelávania

Praktické vyučovanie v SDV sa vykonáva na pracovisku praktického vyučovania u zamestnávateľa. Za pracovisko praktického vyučovania sa považuje organizačná súčasť zamestnávateľa alebo iný priestor, ku ktorému má zamestnávateľ vlastnícke alebo užívacie právo a bolo mu vydané osvedčenie o spôsobilosti zamestnávateľa poskytovať praktické vyučovanie v systéme duálneho vzdelávania.



Obr. 1: Schéma systému duálneho vzdelávania na Slovensku
Zdroj: RUZ, 2020

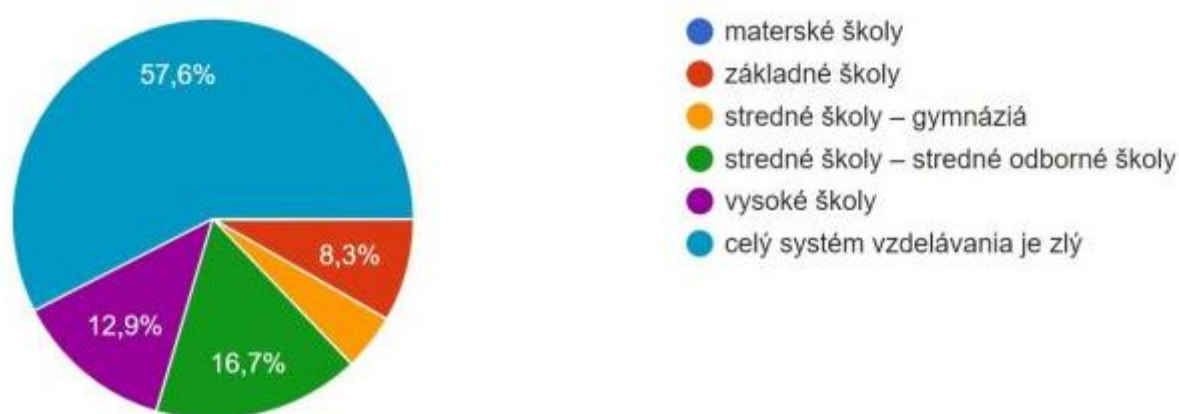
Spôsobilosť zamestnávateľa posudzuje príslušná stavovská alebo profesijná organizácia na základe žiadosti zamestnávateľa. V sektore HORECA je to RUZ (Republiková únia zamestnávateľov). Ak zamestnávateľ spĺňa zákonom predpísané podmienky a pracovisko praktického vyučovania zodpovedá materiálno-technickým, priestorovým a personálnym kritériám pre požadovaný odbor štúdia, ktoré posúdi odborná komisia, stavovská alebo profesijná organizácia vydá zamestnávateľovi osvedčenie s platnosťou na 7 rokov. Stavovské a profesijné organizácie s vecnou pôsobnosťou v OVP sú Republiková únia zamestnávateľov, Asociácia zamestnávateľských a podnikateľských zväzov a združení, Slovenská obchodná a priemyselná komora, Slovenská poľnohospodárska a potravinárska komora, Slovenská lesnícka komora, Slovenská živnostenská komora, Asociácia priemyselných zväzov a dopravy, Slovenská banská komora.

„Duálne vzdelávanie je nástrojom, ktorý by mal umožniť žiakom sa lepšie uplatniť na trhu práce. Pokiaľ je prvá voľba žiakov dobrá, uplatnia sa vo firmách alebo pokračujú vo

vysokoškolskom štúdiu a sú lepšie pripravení na život. Štatistiky ukazujú, že uplatnenie dualistov je o 25% lepšie ako uplatnenie žiakov mimo duálneho vzdelávania. Získajú vyššie mzdy, uplatňujú sa v odbore, v ktorom sa pripravovali a majú veľmi nízku mieru nezamestnanosti.“ (Kuzma, 2021)

1.2 Spokojnosť so systémom školstva

Podnikateľská aliancia Slovenska (2019) oslovili v dotazníku celkovo vyše 4 100 podnikateľov, kde odpovedalo 134 z nich. Odpovedalo 50% s obrátom do 1 000 000€ a 50% s obrátom nad 1 000 000€. Nižšie, na obrázku č. 2 môžeme vidieť ako odpovedali podnikatelia.



Obr. 2: Názory podnikateľského prostredia, ktorý stupeň vzdelávania je najmenej funkčný
Zdroj: Podnikateľská aliancia Slovenska, 2019

Podnikateľská aliancia Slovenska (2019) oslovili v dotazníku celkovo vyše 4 100 podnikateľov, kde odpovedalo 134 z nich. Odpovedalo 50% s obrátom do 1 000 000€ a 50% s obrátom nad 1 000 000€. Týmto prieskumom spoločnosti sa jasne vyjadrili, že celý systém vzdelávania na Slovensku je zlý. Práve spoluprácou a zapojením sa do systému duálneho vzdelávania môžu na ňom participovať a zapracovať aktuálne požiadavky na trh práce. Týmto si dokážu formovať budúcich možných pracovníkov a pripraviť ich na presne také znalosti a techniky, ktoré trh vyžaduje.

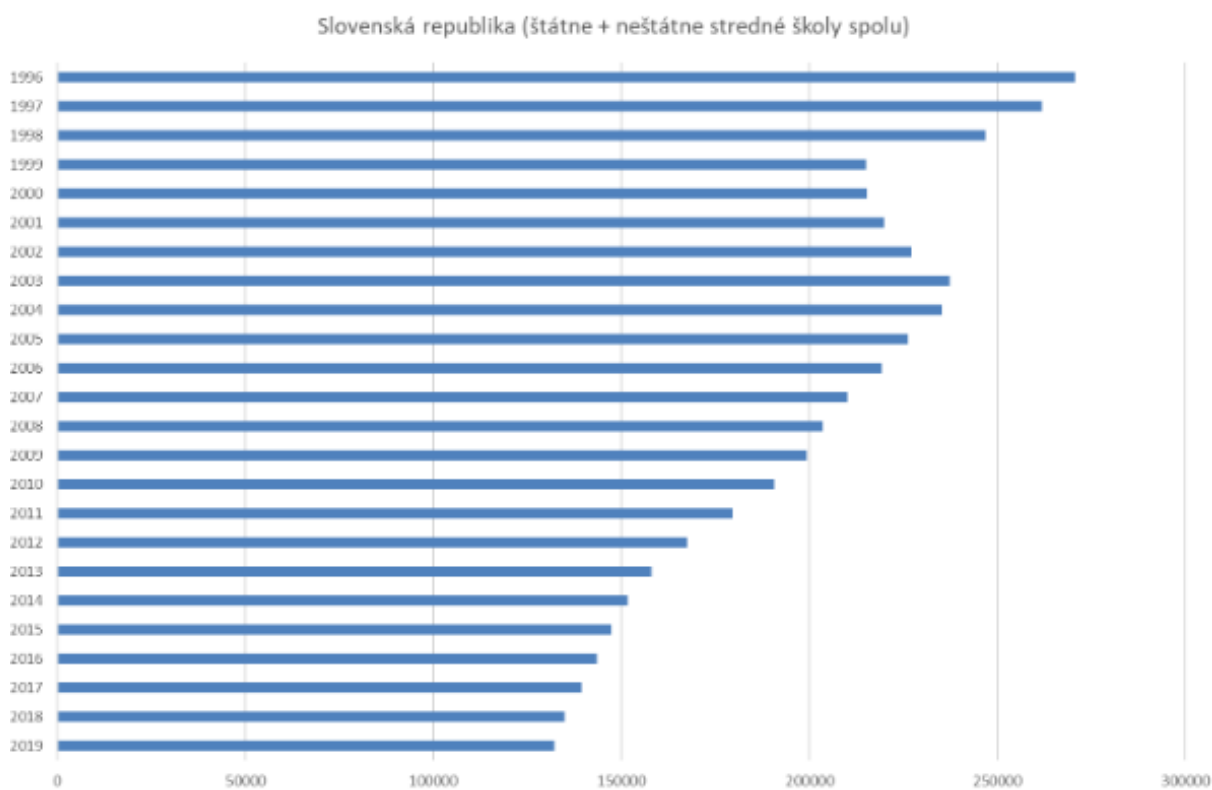
„Až 63 percent absolventov stredných škôl nepracuje vo svojom odbore. Pritom až 38 percent firiem odmieta zákazky pre nedostatok pracovnej sily“ uvádza Alexander Matušek, viceprezident Asociácie priemyselných zväzov a prezident Zväzu automobilového priemyslu. (Veda na dosah, 2018)

„Školy sú autonómne, majú svoju vlastnú samosprávu – to sa má až teraz, po 28 rokoch, zmeniť cez akreditačnú agentúru, ktorá nariadila školám prehodnotiť všetky študijné programy a získať pre tieto študijné programy súhlas expertov z praxe a zástupcov zamestnávateľov, že je to v poriadku a že tieto zručnosti reálne niekto potrebuje“ Márko Lelovský, viceprezident IT Asociácie Slovenska (Startitup, 2022)

1.3 Vývoj počtu zamestnávateľov zapojených do SDV

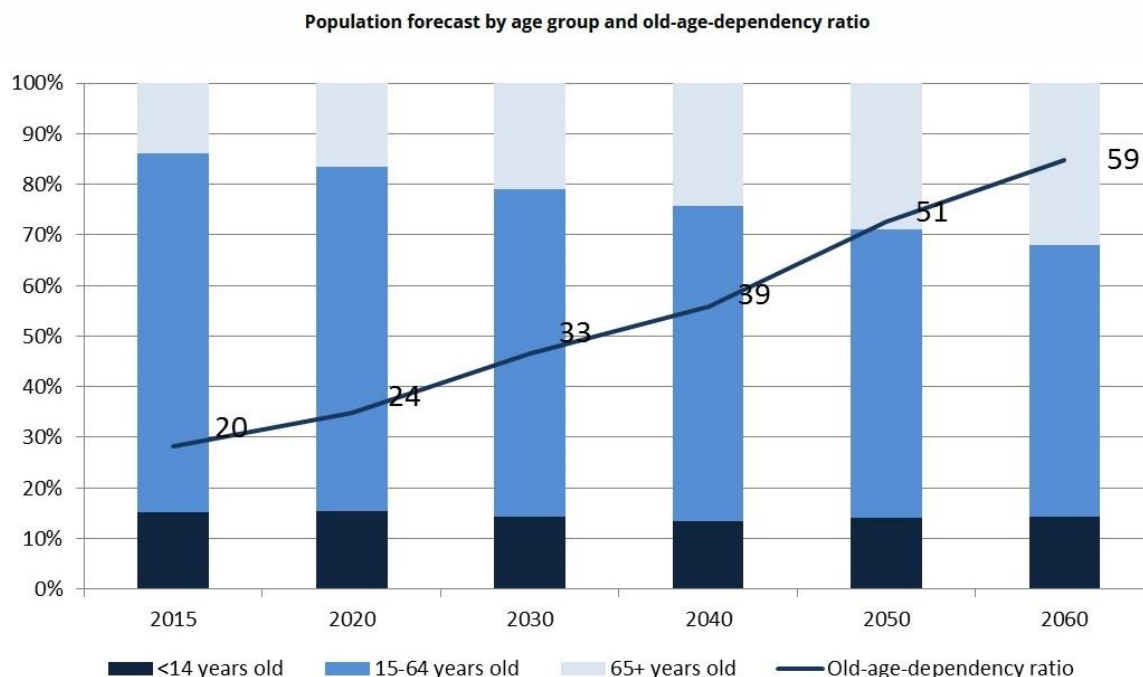
Počet žiakov na stredných školách kontinuálne klesá od roku 2003. Pozorovať môžeme z obrázku č. 3, kde počet stredných škôl klesol z 230 000 na 130 000 v roku 2019. V roku 2003

navštevovalo stredné školy viac ako 230 000 študentov, no v roku 2019 to bolo len 130 000. Môžeme to samozrejme pripísať aj demografickému vývoju.



Obr. 3: Vývoj počtu stredných škôl od roku 1996
Zdroj: RUZ a kol., 2020

Tým môžeme konštatovať, že na trhu práce sa stále znižuje ponuka vhodných zamestnancov pre konkrétne pozície. Práve preto je potrebné formovať stredné odborné školstvo, aby vedelo lepšie reflektovať na požiadavky firiem, ktoré plánujú výrobu a poskytovanie služieb dlhodobo a vedia odhadnúť, aký počet zamestnancov bude potrebných na ďalšie obdobie. Práve systém duálneho vzdelávania umožňuje participovať na príprave školského vzdelávacieho systému, zapracovávať požiadavky na budúcich zamestnancov a školstvo to vie vhodne prispôbiť. Mierne klesá aj počet žiakov na gymnáziách. Od roku 2003 po rok 2019 sa znížil o 30%, na 70 000 študentov. Systém duálneho vzdelávania je určený pre žiakov stredných odborných škôl, ktorý o to prejavia záujem.



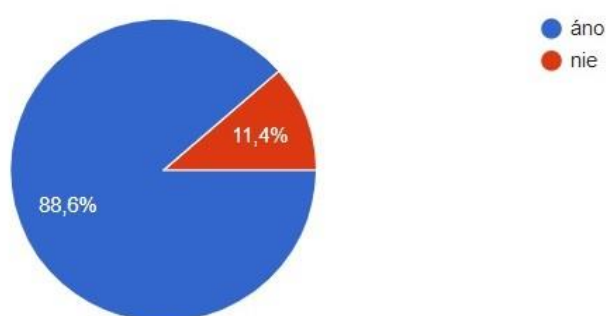
Obr. 5: Demografický vývoj
Zdroj: CEDEFOP, 2019

Podľa CEDEFOP-u (CEDEFOP, 2019) demografický vývoj v Slovenskej republike nevyzerá priaznivo ani čo sa týka počtu potencionálnych zamestnancov. Populácia má starnúť a pomer 65 a viac ročných sa do roku 2060 viac ako zdvojnásobi oproti roku 2015. Z uvedeného obrázku č. 5 je možné pozorovať, že pomer ľudí do 14 rokov bude stagnovať, avšak počet obyvateľov vo veku 15-64 rokov bude klesať a naopak bude narastať pomer osôb starších ako 65 rokov. Ľudí v produktívnom veku bude ubúdať a preto sa je potrebné pozerieť na mladú generáciu, aby systém vedel vyprodukovať dostatok kvalifikovanej pracovnej sily, odborne zdatnej.



Obr. 5: Vývoj počtu študentov zapojených do systému duálneho vzdelávania
Zdroj: Verejná správa, 2022

Aj z priloženého obrázku č. 5 je vidieť, že o systém duálneho vzdelávania v podnikoch a u zamestnávateľoch záujem študentov rastie z roka na rok. Mladých ľudí láka práve praktické vyučovanie v reálnych podmienkach a možnosť získať po škole vhodné pracovné miesto. Práve s touto príležitosťou treba stále pracovať, vyvíjať aktivity práve počas praktického vyučovania aj zo strany zamestnávateľov, aby získali spravili zo svojej strany maximum úsilia, aby žiaci po skončení štúdia pokračovali v práci práve v ich spoločnosti. V tomto smere treba upozorniť aj práve na faktor kolegov, ktorí pracujú so žiakmi priamo na danej pozícii. Zamestnanci firmy majú pri praktickom vyučovaní žiakov najväčší vplyv na to, či ich práca v danej firme bude po skončení štúdia atraktívna a či s ňou budú spokojní. V jednej z otázok dotazníka, ktorý som realizoval v roku 2023 sme sa pýtali respondentov na možnosť zahrnutia študentov vysokých škôl do Systému duálneho vzdelávania. Výsledok, ako odpovedali podnikatelia a manažéri môžeme vidieť na obrázku č. 6.



Obr. 6: Pomer podnikateľov na zapojenie SDV aj na vysoké školy
Zdroj: vlastné spracovanie

Z odpovedí vlastného realizovaného dotazníka vyplynulo, že zamestnávatelia by uvítali možnosť zahrnúť študentov vysokých škôl do systému duálneho vzdelávania. Je možné predpokladať, že aj úroveň vedomostí a študentov by mohla byť vyššia a tým by systém mohlo zahrnutie študentov pozdvihnúť na vyššiu kvalitu.

„Vieme, že rovnaký proces by mal nastať aj na vysokých školách, aj keď to bude oveľa ťažšia cesta. Prepojenie vysokých škôl a podnikov je však nevyhnutné“ (Holeček, 2012)

ZÁVER

Z uvedených informácií a poznatkov môžeme konštatovať, že systém duálneho vzdelávania, ktorý je zavedený na stredných školách aktuálne funguje, zapája sa do neho z roka na rok viac a viac zamestnávateľov. Tým, že klesá počet stredných škôl na Slovensku, je potrebné, aby boli odborné školy obsadzované vhodnými uchádzačmi, ktorí budú mať zručnosti, ktoré budú potrebné pre zamestnávateľov v ďalších dekádach. Zo zdrojov, ktoré som využil som zistil, že demografický vývoj na Slovensku nie je priaznivý a že populácia starne. Zavedený systém duálneho vzdelávania na stredných školách od roku 2015 je funkčný. Má však svoje nedostatky a niektoré prekážky, pre ktoré si ho zamestnávatelia do svojich prevádzok stále nechcú zaviesť. Na druhej strane je vyjadrená spokojnosť so systémom ako takým a práve preto, je jedno z riešení zaviesť systém duálneho vzdelávania aj na vysokých školách. Nakoľko študenti na vysokých školách majú teoretické poznatky, k praktickým zručnostiam sa počas štúdia na vysokej škole dostávajú len s ťažkosťami.

LITERATÚRA

CEDEFOP. Vocational education and training in Europe.: (on-line), 2023. Dostupné na: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-in-europe/systems/slovakia-2019>

KUZMA. Záverečná konferencia k projektu duálneho vzdelávania: (on-line), 2021. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/zaverecna-konferencia-k-projektu-dualneho-vzdelavania/>

MINEDU. Petanovitsch A., Schmid Kurt, Bliem W. (2014). Faktory úspechu pri duálnom vzdelávaní: (on-line), 2014, 51 s. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/data/att/5842.pdf>

PODNIKATEĽSKÁ ALIANCIA SLOVENSKA. 2019. Podľa podnikateľov je na Slovensku zlý vzdelávací systém: (on-line), 2019, Dostupné na: <https://www.alianciapas.sk/2019/02/06/podla-podnikatelov-je-na-slovensku-zly-vzdelavaci-system/>

VEDA NA DOSAH. 2018. Reforma duálneho vzdelávania zaostáva za očakávaniami zamestnávateľov: (on-line), 2018, Dostupné na: <https://vedanadosah.cvtisr.sk/ludia/reforma-dualneho-vzdelavania-zaostava-za-ocakavaniami-zamestnavatelov/>

RUZ a kol. 2020. Nastavenie ponuky vzdelávania podľa potrieb zamestnávateľov: (on-line), 2020, Dostupné na: https://www.ia.gov.sk/data/files/np_PKSD/Analzy/RUZ/AV__Nastavenie_ponuky_vzdelavania_podla_potrieb_zamestnavatelov.pdf

RUZ. 2022, Manuál systému duálneho vzdelávania: (on-line), 2022, Dostupné na: <https://www.ruzsr.sk/media/7122b376-6d0b-4997-a9d9-3a9f9850b5ef.pdf>

SLOVAK BUSINESS AGENCY. 2018 Analýza stavu duálneho vzdelávania v regiónoch SR vo väzbe na MSP: (on-line), 2018, Dostupné na: https://www.npc.sk/media/uploads/files/Anal%C3%BDza_stavu_du%C3%A1lného_vzdel%C3%A1vania_v_regi%C3%B3noch_SR_vo_v%C3%A4zbe_na_MSP__na_zver_lddOOLp.pdf

STARTITUP. 2022. IT odborník: Slovenské školy učia zbytočné 40-ročné osnovy, potom máme krízu na pracovnom trhu. Učitelia to majú na háku: (on-line), 2022, Dostupné na: <https://www.startitup.sk/it-odbornik-slovenske-skoly-ucia-zbytocne-40-rocne-osnovy-potom-mame-krizu-na-pracovnom-trhu-ucitelia-to-maju-na-haku/>

VEREJNÁ SPRÁVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2022. Zavádzanie duálneho vzdelávania hodnotí NKÚ ako pomalé, mohlo ušetriť milióny: (on-line), 2022. Dostupné na: <https://www.vssr.sk/clanok-z-titulky/zavadzanie-dualneho-vzdelavania-hodnoti-nku-ako-pomale-mohlo-usetrit-miliony.htm>

VYSOKOŠKOLÁCIDOPRAXE. 2012. Smerovanie k duálnemu vzdelávaniu aj na vysokých školách?: (on-line), 2012, Dostupné na: <https://vysokoskolacidopraxe.cvtisr.sk/sk/aktuality/smerovanie-k-dualnemu-vzdelavaniu-aj-vysokych-skolach.html>

Autor:

Ing. Patrik Bretz

Ústav manažmentu, Slovenská technická univerzita

Vazovova 5, 812 43 Bratislava

e-mail: patrik.bretz@gmail.com

VZDELÁVANIE LÍDROV V KONTEXTE PANDÉMIE OCHORENIA COVID-19 A JEJ VYPLVU NA MENTÁLNE ZDRAVIE

LEADERS' EDUCATION IN THE CONTEXT OF COVID-19 PANDEMIC AND ITS IMPACT ON MENTAL HEALTH

Jana Kajanová – Magdaléna Musilová

DOI: 10.61544/mnk/DTCX6408

Abstract

Purpose of the article In regard to mental health as one of the factors affecting the performance of companies as well as their competitiveness, we deal with the support of mental health in the context of the education of future leaders.

Methodology/methods We used standard scientific methods in the processing, e.g. analysis, synthesis, comparison, structured interviews, induction and deduction. The results of the research, which took place simultaneously in all V4 countries, show the findings and research results of Slovak respondents.

Scientific aim The aim of the submitted contribution is to present the results of research focused on changes in the behavior of employees and students at the Faculty of Management of the Comenius University during the Covid-19 pandemic and after the end of the epidemic compared to the state before the start of the pandemic, as well as to identify options and tools affecting mental health, which must be taken into account in the education of business leaders.

Findings Based on the findings, we formulated recommendations which should be applied to the education process of future business leaders: to increase the share of tasks focused on students' communication and presentation skills, support teamwork, support dialogue and socialization, work in modern groups, spaces, provide study materials created by using modern information and communication technologies, to discuss the balance between work and personal life, to help support mental health.

Conclusions (limits, implications etc.) Without awareness of the importance of mental health in organizations and the ability to support it, they will not be well prepared to contribute to the recovery after the period of the Covid-19 pandemic and the restart of their activities in the case of businesses that were significantly negatively affected by the pandemic. It is therefore essential to train future leaders to consciously understand the importance of mental health in organizations and to raise their awareness of the diversity of employee needs in this area.

Keywords: mental health, education, leaders, Covid-19 pandemic

JEL Classification: I31, M54

ÚVOD

Tento príspevok je súčasťou projektu IVF's Strategic Grant no. 22210016 „Supporting mental health in organisations: developing future business leaders” / „Podpora duševného zdravia v organizáciách: rozvoj budúcich business lídrov“.

Mentálne zdravie lídrov zohráva v efektívite plnenia svojich úloh významnú úlohu. Iba veľmi problematicky je možné dosiahnuť želaný výsledok vzdelávania bez nastavenia vhodných rozvojových podmienok, medzi ktoré patrí aj dobrý duševný stav zamestnanca. Pandémia Covid-19 vo veľkom rozsahu prehĺbila množstvo už existujúcich problémov na individuálnej úrovni. Podľa štúdie (Cloutier, 2023) zohráva úroveň mentálneho zdravia významnú úlohu už pri výbere budúcich vedúcich pracovníkov. Taktiež, manažéri s dlhotrvajúcimi psychickými ťažkosťami, by sa nemali uchádzať o rozširovanie svojich kompetencií a mali by naopak vyhľadať stabilitu, ktorá im pomôže prekonať vnímané ťažkosti. Pochopenie vplyvu mentálneho zdravia na pracovisku dosiahlo v posledných rokoch zvýšenie pozornosti. Jedným z dôvodov podnecovania nárastu výskumu v danej oblasti je nepochybne vplyv pandémie Covid-19 na mentálne zdravie a úloha, ktorú pandémia zohrala.

Udržanie a zachovanie konkurencieschopnosti v súčasnom ekonomickom období predstavuje výzvu, ktorú je nutné adresovať komplexne a adresne pre všetky články ľudských zdrojov, zodpovednú za napredovanie spoločnosti. Nedávne výskumy ukazujú, že sa v posledných rokoch organizáciám vo veľkej miere nedarí rozvíjať lídrov s kritickým myslením, kreativitou a inováciou. Naďalej sa kladie dôraz na takzvané „tvrdé zručnosti“, ako sú technické schopnosti a analýza údajov. Najväčší doraz sa v danom prípade kladie na odbornú znalosť a vo väčšine prípadov aj na roky skúseností. Aby však organizácie mohli skutočne konkurovať v dnešnom rýchlo meniacom sa priemyselnom kontexte, lídri musia byť vybavení schopnosťou transformovať obrovské množstvo údajov a vedomostí na pozitívnu akciu. Zistenia nedávno publikovaných výskumných štúdií naznačujú, že ide skutočne o globálny problém (Dyason, 2022).

Jedným z častých problémov vzdelávania lídrov je vysoká úroveň organizačných obmedzení vplývajúcich nielen na ich schopnosť ďalej rozvíjať svoje zručnosti, ale aj na náplň ich práce. Ako príklad si uveďme vedúcich projektov. Ak sú začlenení do tímu alebo oddelenia s nízkymi zdrojmi a veľkým dôrazom na okamžitú finančnú návratnosť, s najväčšou pravdepodobnosťou možno očakávať, že rozsah kreativity v projektoch a taktiež priestor na iné aktivity, neprinášajúce v krátkodobom kontexte vysokú finančnú návratnosť (Medeiros, Watts, Mumford, 2017).

Medzi najvýznamnejšie faktory, ovplyvňujúce mentálne zdravie jedincov v rámci pandémie Covid-19, patrí prijatie a akceptácia nových správ súvisiacich s pandemiou. Negatívne správy prostredníctvom mediálnych kanálov nie sú však jediným zdrojom nárastu úzkostných stavov. Zvyšovanie opatrení a negatívne správy priamo v práci taktiež vplývajú na mentálne zdravie. Z daného dôvodu je aj úloha lídrov zásadná, aby so svojimi kolegami a podriadenými komunikovali otvorene a s dôrazom na vplyv na duševné zdravie (Aldoseri, Alhadi, Alghatam, 2023).

Pandémia Covid-19 výrazne posunula vpred úroveň dištančného vzdelávania, s významným nárastom publikácií, koordinovaného vývoja a zlepšovania podmienok pre dištančné vzdelávanie (Katrenčík, Zatrochová, 2023). Výskum (Frenk et al., 2022) potvrdzuje zvyšujúcu sa adaptáciu aj vo vysoko náročných odvetviach v prezenčných formách vzdelávania vysokých škôl, medzi ktoré patria aj lekárske fakulty. Vo všeobecnosti môžeme skonštatovať, že dnes majú lídri omnoho viac príležitostí na vzdelávanie sa, ako tomu bolo v minulosti. Napriek časovej vyťažnosti vedúcich pracovníkov, dnes existuje množstvo on-line kurzov

a možnosti získania certifikátov, ktoré môžu posunúť tzv. tvrdé aj mäkké zručnosti zamestnancov, angažujúcich sa v kariérnom postupe.

Aktuálnou témou v kontexte vzdelávania lídrov je aj snaha o zavedenie udržateľnosti, ktorá zohráva stále kľúčovejšiu rolu pre organizácie. Pandémia Covid-19 danému smerovaniu napomohla, a to predovšetkým prostredníctvom otestovania schopnosti adaptácie spoločností smerom k trvalým a udržateľným zmenám. Kľúčovú rolu môžu zohrávať aj univerzity, zamerané predovšetkým na prípravu budúcich lídrov do praxe (Klimková, 2017). Mnoho mladých ľudí oceňuje akúkoľvek možnosť zapojenia svojich zručností v školských aktivitách, ktoré pomôžu rozvinúť zručnosti, potrebné pre vedenie ľudí.

V súvislosti s duševným zdravím ako jedným z faktorov, ktoré ovplyvňujú výkonnosť podnikov, ako aj ich konkurencieschopnosť, sa zaoberáme podporou duševného zdravia v kontexte vzdelávania budúcich lídrov.

Na to, aby sme mohli navrhnúť zmeny a opatrenia v oblasti vzdelávania, potrebujeme identifikovať stav zamestnancov aj študentov pred / počas / po pandémie Covid-19.

1 CIEĽ A METODIKA

Cieľom predloženého príspevku je zverejniť výsledky výskumu zameraného na zmeny v správaní zamestnancov a študentov na Fakulte managementu Univerzity Komenského v období pandémie Covid-19 a po nej v porovnaní so stavom pred začiatkom pandémie. Následne identifikujeme možnosti a nástroje ovplyvňujúce duševné zdravie, ktoré je potrebné zohľadniť pri vzdelávaní business lídrov.

K parciálnym cieľom, ktoré nám umožňujú naplniť hlavný cieľ príspevku zaraďujeme:

- zosumarizovať relevantné zdroje, ktoré pojednávajú o základných termínoch prezentovanej témy,
- poskytnúť prehľad výsledkov výskumu (parciálneho z výskumu krajín V4) o duševnom stave a rozpoložení vybraných respondentov,
- identifikovať možnosti zohľadnenia mentálneho zdravia pri vzdelávaní business lídrov,
- navrhnúť opatrenia absorbujúce podporu mentálneho zdravia do vzdelávacích procesov business lídrov.

Metodické spracovanie je v súlade s písaním vedeckých statí a prác, od spracovania súčasného stavu problematiky, literárnej rešerše, cez formulovanie cieľov, popísania využívaných vedeckých metód, po prezentáciu vedeckých výsledkov a poskytnutie záveru, ktorý je zhrnutím hlavných pilierov príspevku.

V rámci prezentácie výsledkov sme sumarizovali výsledky odpovedí respondentov z krajiny Slovensko, ktoré sú výsledkom štruktúrovaných rozhovorov s desiatimi zamestnancami Fakulty managementu Univerzity Komenského a desiatimi študentmi z rovnakej fakulty. Ako sme vyššie uviedli, výber a počet respondentov je v súlade s požiadavkami riešeného projektu IVF's Strategic Grant no. 22210016.

2 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Pandémia Covid-19 vážne ovplyvnila blahobyt celých spoločností, čo si vyžaduje naliehavé opatrenia na zlepšenie rozsahu a nákladovej efektívnosti intervencií v oblasti duševného zdravia.

Duševné zdravie, ktoré sa kedysi považovalo za súčasť „súkromného“ života, sa aktuálne stáva otázkou riešenou organizáciami a ich manažérmi. Napriek tomu sa vo vedeckej literatúre uvádza, že väčšina organizácií však nezavádza žiadne postupy zaoberajúce sa touto oblasťou.

Keďže študenti – absolventi „business schools“ sú často budúcimi lídrami tímov a organizácií, považujeme to za optimálne miesto pre výskum vplyvov duševného zdravia na celkovú výkonnosť, prácu a na implementáciu kľúčových zmien do ich vzdelávania.

V prvej časti budeme prezentovať výsledky štruktúrovaných rozhovorov so zamestnancami, ktorí sa vyjadrovali k zmenám vo vzdelávaní počas pandémie Covid-19, k vplyvom na súkromný a pracovný život a ďalšie oblasti, ktoré majú relevantné súvislosti s duševným zdravím a vzdelávaním (aj business lídrov).

Bez uvedomenia si dôležitosti duševného zdravia v organizáciách a schopnosti ho podporovať, nebudú dobre pripravení prispieť k zotaveniu sa po období pandémie Covid-19 a reštartu svojich aktivít v prípade podnikov, ktoré boli výrazne negatívne pandémiou postihnuté. Je teda nevyhnutné vyškoliť budúcich lídrov k vedomému pochopeniu významu duševného zdravia v organizáciách a zvýšiť ich povedomie o rozmanitosti potreby zamestnancov v tejto oblasti.

Vplyv pandémie na duševnú pohodu môže byť obzvlášť akútne v regiónoch s nedostatočne financovanými systémami verejného duševného zdravia, ako je región CEE. Pokiaľ ide o prístup k starostlivosti o duševné zdravie (vyjadrený napr. počtom psychiatrov na 100 000 obyvateľov), krajiny V4 zaostávajú za ostatnými európskymi krajinami (Eurostat, 2021).

Zatiaľ čo v niektorých krajinách, (napr. USA) sú problémy duševného zdravia v biznise čoraz viac uznávané, tieto otázky v krajinách V4 sa riešia len zriedka. Preto je potrebné zmeniť postoje a rozvíjať zručnosti biznis lídrov v krajinách V4.

2.1 DUŠEVNÉ ZDRAVIE - ZAMESTNANCI

Rozhovory s respondentmi – zamestnancami obsahovali aj otázky ohľadom zmien pracovného prostredia, vnímania situácie pri prechode z prezenčnej formy vzdelávania na on-line formu, ako aj konkrétne dojmy a skúsenosti z obdobia pandémie Covid-19, a to v porovnaní s obdobím pred pandémiou a po pandémii, (aktuálne hodnotíme prvú polovicu roku 2023 ako post pandemické obdobie).

Respondenti uvádzali, že obdobie prechodu do on-line prostredia bolo relatívne náročné. Častým problémom bol nedostatočný prístup na internet alebo nedostatočné technické vybavenie. Respondenti pozitívne hodnotili poskytnutie mikrofónov a kamier fakultou, ako aj zabezpečenie školení a konzultácií k príprave materiálov na výučbu v on-line priestore.

Mnohé stretnutia boli koordinované na úrovni fakulty, alebo na úrovni katedier. Predovšetkým manuály k príprave nahrávok prednášok boli zamestnancami dosť využívané. Prevažná časť opýtaných preferovalo výučbu z domu, ale časť chodila učiť z práce, nakoľko rodinná situácia im neumožnila sa plne sústrediť na výučbu. Išlo o zamestnancov / zamestnankyne, ktoré mali viac členné rodiny. Negatívne hodnotili pracovné zaťaženie, nakoľko hlavne v prípade respondentiek, išlo o kumuláciu viacerých vykonávaných funkcií (čas si museli rozdeliť na zabezpečenie pracovných činností, ale aj na koordináciu štúdia detí, prípravy jedla a ďalších aktivít, ktorým sa pri bežnej návšteve školy a práce nemuseli venovať).

Pozitívne boli hodnotené úspory času na cestovanie do/z práce, nižšie náklady na pohonné hmoty, alebo všeobecne na dopravu. Negatívne sa však situácia zobrazila na nákladoch za telefóny, energie, potravinové nákupy, drogistický tovar.

Ako problematické bolo hodnotené oddelenie osobného a pracovného života. Väčšina respondentov pracovala na počítačoch takmer nepretržite. V ranných hodinách počítač, resp. notebook zapínali a v neskorých večerných hodinách ich vypínali.

Technická stránka bola prevažne pre vyššie ročníky viac stresujúca, náročná. Problémy s technikou sa ojedinele objavovali aj v nižších vekových kategóriách. Výrazne negatívne bol posudzovaný stres pri kolíziách s internetom, hlavne ak išlo o prípravy testov, kontrolných bodov a úloh. Čas strávený na počítačoch sa výrazne zvýšil.

Rovnako negatívne bolo hodnotené, že sa enormne zvýšilo administratívne zaťaženie. Odpovedať študentom individuálne, takmer obratom bolo niekedy nemožné. Pozitívne hodnotili využívanie MS Teams na hromadné zdieľanie materiálov, usmernení a úloh.

Väčšina respondentov uvádzalo zhoršenie duševného stavu, izoláciu, odlúčenie, naopak, v rodine sledovali situáciu rôzne, niekde šlo o konflikty, problémy, inde si naopak pochvaľovali rodinnú komunikáciu, blízkosť, spoluprácu, vzájomnú výpomoc.

Pozitívne a negatívne aspekty pandémie, ktoré respondenti – zamestnanci uviedli, sú zaznamenané v tabuľke 1.

Tabuľka 1: Hodnotenie pandemickej situácie - zamestnanci

pozitíva	negatíva
rozvoj digitálnych zručností	prekryv pracovných povinností a rodinného života
úspory času na cestovanie	neschopnosť oddeliť pracovné a rodinné prostredie
blízkosť, spolupráca, vzájomnú výpomoc	náročnosť rodinnej symbiózy v rámci školského a pracovného času
viac príležitostí na rodinnú komunikáciu	nepretržitá práca na počítačoch
on-line riešenie problémov	náklady za telefóny, energie, potravinové nákupy, drogistický tovar
sociálne kontakty v on-line prostredí	zvýšené administratívne zaťaženie
home office	oddelenie osobného a pracovného života
	zhoršenie duševného stavu
	úzkosť, stres, depresie

Zdroj: vlastné spracovanie

Home office sa stal bežnou záležitosťou, už nebol len výhodou, benefitom, ktorý vám zamestnávateľ mohol poskytnúť. So zvyšujúcou sa dĺžkou izolácie a home offisov sa však atraktivita home officu z pohľadu zamestnancov postupne znižovala. Naopak množstvo zamestnávateľov si uvedomilo, že home office môže byť obojstranne výhodný a pokračovali v určitej modifikácii, tzv. hybridnej forme, čo znamená, že určitý počet dní je zamestnanec fyzicky v práci a zvyšné dni je na home office. Home office riešil aj nedostatočnú kapacitu miestností na výučbu, čo zjednodušilo prípravu rozvrhu a rozloženie výučby do jednotlivých dní.

Väčšina respondentov po ukončení pandémie ocenili možný návrat do prezenčnej výučby. V spätnnej väzbe to bolo pozitívne aj pre študentov. Napriek uvedenému sa u respondentov objavili prejavy ako úzkosť, depresia, letargia.

Pri hodnotení situácie v tzv. období post pandémie, si procesy vzdelávania vynútili väčšiu orientáciu na komunikačné zručnosti študentov, zvýšenú tímovú prácu, potrebu individuálnych prezentácií. Návrat do prezenčnej formy však neodstránil enormné zaťaženie administratívnymi úkonmi, odpoveďami študentom, vykazovaniu výkonov, (ktoré v on-line výučbe boli považované za viac opodstatnené, keďže zamestnávateľ nemohol priamo

kontrolovať prácu zamestnancov). Zároveň však nové nástroje na šírenie študijných materiálov sa zachovali. Ich aktualizácia a nové verzie sú časovo veľmi náročné a často sa stáva, že kvalitné materiály zdieľané študentom ich nemotivujú k absolvovaniu prezenčných prednášok.

Na základe zistení sme sformulovali odporúčania, ktoré by mali byť aplikované do procesu vzdelávania budúcich business lídrov:

- zvýšiť podiel úloh zameraných na komunikačné a prezentačné zručnosti študentov,
- podporovať tímovú prácu,
- podporovať dialóg a socializáciu,
- pracovať v moderných zoskupeniach, priestoroch,
- poskytovať študijné materiály využívaním moderných informačných a komunikačných technológií,
- diskutovať o rovnováhe medzi pracovným a osobným životom,
- napomáhať podpore duševného zdravia.

2.2 DUŠEVNÉ ZDRAVIE - ŠTUDENTI

Všeobecne študenti zapojení do nášho výskumu nespomínali na obdobie pandémie ochorenia Covid-19 negatívne, ani vo vzťahu k štúdiu. To však môže byť spôsobené dlhšou pauzou medzi realizáciou výskumu a vlnami pandémie spojenými s lock-downami a výučbou z domu. Ako najväčšiu nevýhodu štúdia z domu uvádzali absenciu kontaktu so spolužiakmi, stratu spoločenských udalostí, ktoré k štúdiu patria (večierky, život na internáte, imatrikulácie, beanie, promócie, atď.) a stres spojený s on-line testami a skúškami. Na druhú stranu špecifikovali aj niekoľko výhod, ktoré im štúdium z domu počas pandémie prinieslo – zlepšenie „time managementu“, upevnenie vzťahov v rodine, s priateľmi a prípadne aj s partnerom a možnosť lepšieho skĺbenia práce a štúdia.

Za najväčší stres v súvislosti so štúdiom, počas štúdia z domu, uvádzali takmer všetci študenti zapojení do výskumu písomné on-line skúšky a testy. Študenti zdôrazňovali, že vyučujúci predpokladali, že študenti budú počas on-line testov a skúšok podvádzať, preto dávali také úlohy, ktoré študenti podľa svojich slov nevedeli stihnúť v danom časovom limite. Takisto ich stresovalo, či im bude fungovať technika, či sa im napríklad nezasekne počítač, čo bude mať za následok, že neodovzdajú test alebo skúšku načas a nebude sa im počítať. Podľa názoru viacerých respondentov však predpoklad vyučujúcich o tom, že sa budú študenti pokúšať podvádzať, nebol správny, keďže časová a obsahová náročnosť testu alebo skúšky neumožňovala študentom podvádzať ani v on-line prostredí a mnoho študentov ani podvádzať nechce. Niekoľko študentov dokonca uviedlo, že ich predpoklad vyučujúcich o tom, že podvádžajú počas on-line testov a skúšok urazil a pociťovali ho, ako absenciu dôvery zo strany vyučujúcich. Avšak v tejto súvislosti treba vziať do úvahy, že do výskumu boli vybraní študenti, ktorí vynikali na seminároch svojou aktivitou a študijnými výsledkami, a ktorým nadpriemerne záležalo na výstupoch ich štúdia.

V súvislosti so štúdiom z domu spomínali študenti aj sťažené podmienky štúdia, ktoré mali z dôvodu prítomnosti ostatných členov domácnosti doma, najmä súrodencov a potreby využívania počítačov, ktoré mali v rodine častokrát zdieľané. Takisto opakovane uvádzali neskúsenosť niektorých vyučujúcich s výučbou z domu a nedostatočným technickým vybavením, aj keď vždy vzápätí uviedli, že je to pochopiteľné, a že podľa ich názoru sa fakulta vypořádala s pandemickou situáciou relatívne dobre a rýchlo.

Často sa opakujúci negatívny aspekt štúdia počas pandémie bola aj zvýšená študijná záťaž počas tohto obdobia a väčšina respondentov uvádzala, že počas pandémie venovala štúdiu viac času, ako pred ňou alebo po jej skončení. Viacerí z nich uviedli, že museli počas pandémie obmedziť spánok, aby stihli všetky svoje študijné povinnosti, iní zas uvádzali, že síce

počas pandémie spávali menej, ale narušil sa im spánkový režim z dôvodu absencie pravidelného denného režimu. Jeden z respondentov uviedol, že stres spojený so štúdiom z domu a vysoká študijná záťaž mali za následok problémy so spánkom v trvaní niekoľko mesiacov. Pozitívne a negatívne aspekty pandémie, ktoré respondenti – študenti uviedli, sú zaznamenané v tabuľke 2.

Tabuľka 2: Hodnotenie pandemickej situácie - študenti

pozitíva	negatíva
on-line výučba ako výhoda	on-line výučba ako nevýhoda
vyučovanie z domova	psychické problémy, depresie, závislosti
využívanie technológií pri vzdelávaní	únik na sociálne siete
možnosť rýchlych kontaktov cez MS Teams	absencia kontaktu so spolužiakmi
dostupnosť študijných materiálov	strata spoločenských udalostí
	stres spojený s on-line testami a skúškami
	sťažené podmienky štúdia z dôvodu prítomnosti ostatných členov domácnosti doma
	zdieľané počítače v domácnosti
	obmedzenie spánku, problémy so spánkom
	zvýšená záťaž v porovnaní s obdobím pred pandemiou

Zdroj: vlastné spracovanie

Čo sa týka aspektu spolupráce alebo kontaktu so spolužiakmi, tak ten sa výrazne líšil v závislosti od ročníka štúdia respondentov. Študenti, ktorí študovali na univerzite aspoň v druhom ročníku, keď začala pandémia, uvádzali, že sa stretávali (či už naživo alebo on-line) so svojimi spolužiakmi z univerzity aj mimo školských povinností. Naopak, študenti, ktorí boli v čase vypuknutia pandémie v prvom ročníku alebo na strednej škole, sa počas pandémie vo voľnom čase stretávali so spolužiakmi a priateľmi zo stredoškolských čias a bližšie vzťahy s ľuďmi z univerzity si začali tvoriť až po ukončení pandémie. Absenciu možnosti bližšie sa spoznať so svojimi spolužiakmi z univerzity hodnotili respondenti negatívne a v tejto súvislosti zdôrazňovali aj sklamanie z toho, že z dôvodu pandémie nezažili spoločenské udalosti spojené so štúdiom, na ktoré starší ľudia v ich okolí častokrát spomínajú, ako na tie najkrajšie/najlepšie aspekty vysokoškolského štúdia (večierky, beanie, plesy, život na internáte, promócie, atď.). Viacerí respondenti taktiež uviedli, že sa tešili na život na internáte, prípadne mimo svojej rodiny, avšak ten sa z dôvodu pandémie na niekoľko rokov odložil.

Na druhú stranu však respondenti uviedli niekoľko pozitívnych aspektov v súvislosti s pandemiou a štúdiom z domu. Za jeden z najväčších benefitov považovali respondenti zlepšenie ich „time managementu“ počas pandémie, keďže viacerí z nich začali v danom období pracovať a v spojitosti so zvýšenou študijnou záťažou to prinieslo potrebu lepšieho plánovania. Zlepšený „time management“ sa respondentom, podľa ich názoru, podarilo udržať aj po ukončení pandémie. Respondenti oceňovali aj nahrané prednášky, ktoré im umožňovali si prednášku vypočuť v čase, ktorý im vyhovoval a dokonca si ich mohli vypočuť opakovane. Aj keď všetci respondenti uviedli, že im vyhovuje, že výučba prebieha opäť prezenčnou formou, viacerí sa zhodovali, že by boli radi, ak by sa niektoré aspekty on-line výučby ponechali, najmä on-line prednášky a prehľadne spracované materiály k štúdiu v on-line vzdelávacích aplikáciách (napr. Teams). Tieto prvky považujú za zlepšenie, ktoré potreba výučby on-line priniesla a vďaka ktorým sa im študuje ľahšie.

V súvislosti s pandemiou a štúdiom z domu ďalej študenti uvádzali, že sa im upevnili vzťahy v rodine, aj keď niektorí uviedli, že zažívali častokrát v období pandémie aj napätie v rodinných vzťahoch, najmä s rodinnými príslušníkmi, ktorí uverili konšpiračným teóriám v súvislosti s pandemiou. Jeden respondent k tomu uviedol, že si vďaka tomu uvedomil, ako ľahko a čomu dokážu ľudia uveriť, aké ťažké je tieto konšpirácie vyvracať a ako narúšajú dovtedy pevné a blízke vzťahy. Toto zistenia považoval všeobecne za prekvapujúce, aj keď prospešné. Respondenti, ktorí mali v čase pandémie ochorenia Covid-19 partnerov alebo partnerky, uvádzali, že sa im utužil vzťah, keď si uvedomili, že zvládnu byť spolu 24/7 niekoľko mesiacov „zatvorení v jednej domácnosti“. Respondenti uvádzali, že prehodnotili aj priateľské vzťahy, uvedomili si ich dôležitosť a potrebu sa o nich starať a ako uviedol jeden respondent, počas pandémie zistil, že: „... *dôležitejšia je kvalita priateľstiev, ako kvantita*“.

Takisto respondenti zdôrazňovali, že sa počas pandémie naučili veľa o sebe, začali sa viac starať o svoje mentálne zdravie a uvedomili si, že sú schopní zvládnuť viac, akoby od seba predtým očakávali. V tejto súvislosti je potrebné dodať, že všetci respondenti spomenuli aj stres o zdravie svojich blízkych, najmä v prípade starších rodinných príslušníkov alebo tých, ktorí pracovali v zdravotníctve. Na otázku, či respondenti vedeli o univerzitnej psychologickej poradni, ktorá je k dispozícii študentom, odpovedala väčšina, že sa k nim informácia o existencii tejto poradne dostala, avšak nemali potrebu ju využiť. Následne však viacerí respondenti cítili potrebu dodať, že návšteva psychológa nie je nič, za čo by sa mal človek hanbiť a je to bežná súčasť starostlivosti o zdravie.

Ako už bolo uvedené, viacerí respondenti začali počas pandémie pracovať, taktiež z domu. Viacerí z nich si uvedomovali, že štúdium aj práca z domu mala síce negatívne aspekty, najmä v súvislosti so sociálnou izoláciou, a tým, že osobne nepoznali ani kolegov, ani spolužiakov, avšak absencia potreby cestovania im umožnila viac pracovať (napr. aj 2-3 hodinovom okne medzi dvomi seminármi, čo by v prípade prezenčného štúdia nebolo možné) a lepšie skĺbiť prácu, štúdium a osobný život. Avšak viacerí z nich dodali, že kombinácia práce aj štúdia z domu by nebola pre nich dlhodobou možnosťou, najmä z dôvodu už spomínanej izolácie a nepriaznivých dopadov na zdravie. Z toho dôvodu si väčšina respondentov kompenzovala dlhé hodiny za počítačom prechádzkami a viacerí z nich objavili záľubu v športe, ktorú predtým nemali.

Na otázku, či si respondenti myslia, že mala pandémia dlhodobý negatívny vplyv na ich štúdium alebo prácu, neodpovedal ani jeden respondent kladne. V tejto súvislosti uvádzali skôr pozitívne aspekty, ktoré pandémia priniesla, ktoré sme opísali vyššie. Avšak viacerí z nich dodali, že už si detaily svojho prežívania počas pandémie (fázy pandémie spojené so štúdiom z domu) nepamätajú, keďže od jej ukončenia už uplynul viac ako rok.

ZÁVER

Duševné zdravie v organizáciách sa stáva často diskutovaným problémom, ktorý ovplyvňuje nielen výkonnosť organizácie, ale aj jej celkovú atmosféru a potenciál. Pandémia Covid-19 vyvolala rôzne zmeny, ktoré pozitívne alebo negatívne ovplyvňujú mnoho charakteristík spoločností.

Práve vzdelávanie business lídrov umožní vopred sa pripraviť na rôzne situácie a scenáre, aby sa minimalizovali negatívne dopady na hospodárenie organizácií a na ich celkovú existenciu.

Štúdium situácie pred pandemiou, počas nej a krátko po nej, v tzv. post pandemickom období, umožňuje identifikovať kľúčové problémy, ktoré sa súčasne s pandemiou objavili.

Neustály tlak na výkonnosť podnikov, na dosahovanie stále vyšších a ambicióznejších cieľov vytvára tlak aj na vedenie týchto podnikov, teda na ich lídrov. Prechody z obľúbených

„open space“ kancelárií na home office, izolácia zamestnancov, návrat k menším priestorom a nižšej koncentrácii zamestnancov, bol jedným z dôsledkov pandémie Covid-19.

Obmedzenie kontaktov, uzatvorené priestory, minimalizácia pohybu na verejnosti priniesli aj negatívne javy ako depresie, úzkosť, problémy so spánkom, letargiu. Uvedomujúc si túto situáciu, mentálne zdravie sa stalo dôležitou témou aj z pohľadu zamestnávateľa. Zdraví a výkonní zamestnanci sú tí, ktorých organizácia potrebuje. Takže širšie diskusie o nových typoch benefitov, rovnováhe medzi súkromným a pracovným životom, či zmeny v riadení sú výzvy pre súčasných lídrov. Pokrokom je aj akceptácia tém mentálneho zdravia zo strany zamestnávateľov, pretože v minulosti sa manažéri a lídri takýmito témami príliš nezaoberali.

Nami prezentovaný výskum je súčasťou projektu, ktorého časťou je aj téma vzdelávania a podpory lídrov v kontexte pandémie ochorenia Covid-19 a jej vplyvu na mentálne zdravie. Respondenti na Slovensku majú mnohé podobné skúsenosti, ako respondenti v ďalších skúmaných krajinách, keďže dochádza ku komparácii situácie v rámci všetkých krajín V4. Príprava budúcich lídrov musí byť komplexná, a teda zachytávať aj problematiku podpory duševného zdravia.

ANOTÁCIA

Príspevok je výstupom projektu IVF's Strategic Grant no. 22210016 „Supporting mental health in organisations: developing future business leaders“ / „Podpora duševného zdravia v organizáciách: rozvoj budúcich business lídrov“.

The project is co-financed by the Governments of Czechia, Hungary, Poland and Slovakia through Visegrad Grants from International Visegrad Fund. The mission of the fund is to advance ideas for sustainable regional cooperation in Central Europe.



LITERATÚRA

- Aldoseri, M. a kol. 2023. The impact of COVID-19 news on the mental health of Bahrainis. [citované 2023-10-17]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/373286598_The_impact_of_COVID-19_news_on_the_mental_health_of_Bahrainis#fullTextFileContent DOI: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3178468/v1>
- Cloutier, A. E., Barling, J. (2023). Expectations of Leaders' Mental Health. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(3), 276-296. [online] [citované 2023-10-17]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1177/15480518231178637>
- Dyason, M. 2022. Integrated learning strategies: new approaches to educating leaders in strategic quality management. In: *International Journal of Quality Research*. [online] [citované 2023-10-17]. Dostupné na:

- https://www.researchgate.net/publication/365602432_INTEGRATED_LEARNING_STRATEGIES_NEW_APPROACHES_TO_EDUCATING_LEADERS_IN_STRATEGIC_QUALITY_MANAGEMENT#fullTextFileContent DOI: 10.24874/IJQR16.04-04
- Frenk, J., Chen, I. C., Chandran, L., Groff, E., King, R. a kol. 2022. Challenges and Opportunities for education health professionals after the Covid-19 pandemic. In: *The Lancet*. Vol. 400, issue 10362, p. 1539-1556 [online] [citované 2023-10-17]. Dostupné na: [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(22\)02092-X/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(22)02092-X/fulltext)
- Katrenčík, I., Zatrochová, M. 2023. The impact of the COVID-19 pandemic on education: a case study of the transfer to the online space. In: *Education and New Developments 2023*. Vol II: 342-344. Lisboa : inScience Press. ISSN 2184-1489. ISBN 978-989-35106-4-3.
- Lange, K. W. 2021. Coronavirus disease 2019 (COVID-19) and global mental health. In: *Global Health Journal* [online] [citované 2023-10-17]. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S241464472100004X>
- Medeiros, K. E., Watts, L. L., Mumford, M. D. 2017. *Thinking inside the box: Educating leaders to manage constraints*. In book: Handbook of Research on Creative Problem-Solving Skill Development in Higher Education. Publisher: IGI Global. Editors: Chunfang Zhou. [online] [citované 2023-10-17]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/308796990_Thinking_inside_the_box_Educating_leaders_to_manage_constraints#fullTextFileContent
- Zhang, Y., Lange, K. W. (2021). Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) and Global Mental Health. In: *Global Health Journal*, 2021, Vol. 5 (1): 31-36, <https://doi.org/10.1016/j.glohj.2021.02.004>

Autor:

doc. Ing. Jana Kajanová, PhD.

Fakulta managementu
Univerzita Komenského v Bratislave
Odbojárov 10, 820 05 Bratislava
tel. 00 421 907 279 213
e-mail: jana.kajanova@fm.uniba.sk

Mgr. Magdaléna Musilová, PhD., LL.M.

Fakulta managementu
Univerzita Komenského v Bratislave
Odbojárov 10, 820 05 Bratislava
tel. 00 421 904 195 289
e-mail: magdalena.musilova@fm.uniba.sk

UDRŽITELNÉ VEDENÍ V DIGITÁLNÍM PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

SUSTAINABLE LEADERSHIP WITHIN THE DIGITAL WORKING ENVIRONMENT

Kamila Matysová – Jitka Volfová

DOI: 10.61544/mnk/VYJK1188

Abstract

Purpose of the article The purpose of the article is to monitor the needs of employees and leading staff within a challenging, new and/or unknown working environment, point out the challenges of the digital working environment and formulate key suggestions for Leaders and Human Resource Managers.

Methodology/methods Literature Review was executed and Primary Qualitative Research based on semi-structured interviews with university students and staff was proceeded. Data was analyzed with the help of the content analysis principles.

Scientific aim The aim of the primary research was to find out the long term consequences of the pandemic on superiors and subordinates based on the sample of university employees and students. Namely the needs of students and university staff managed and working remotely were aimed to be identified in order to draw attention to the challenges of the digital work environment and to formulate key recommendations for leaders, managers and employees of the human resources department.

Findings Key factors influencing the mental health and well-being within the academic working and study environment were identified and based on that recommendations on possible future superiors' actions were drawn.

Conclusions (limits, implications etc.) Emotions varied on a fairly varied scale including both extremes negative as well as positive. The usual experience of stress (due to unexpected changes in life) was multiplied especially by individual developmental crises and not satisfying family backgrounds. Among the crucial implications the need of coping strategies to be applied by leading employees was revealed. The research findings are limited by the narrow focus of the environment of investigation - academia.

Keywords: Sustainable Leadership, Work-life Balance, Homonomy, Autonomy

JEL Classification: M54, J24, I31

ÚVOD

Tento článek je prakticky zaměřený a je napsán ve formě lokální výzkumné zprávy. Shrnuje hlavní závěry výzkumného šetření, které bylo provedeno v rámci projektu „Rozvoj duševního zdraví v organizacích: rozvoj budoucích lídrů v businessu“, který byl podpořen Strategickým visegrádským grantem, pod registračním číslem 22210016. Cílem je zformulovat doporučení pro vedoucí pracovníky pro přímé využití v praxi.

1 CÍL A METODIKA

Tento článek si klade za cíl prozkoumat potřeby osob vedených na dálku, upozornit na výzvy digitálního pracovního prostředí a zformulovat klíčová doporučení pro vedoucí pracovníky a pracovníky oddělení lidských zdrojů. Je výsledkem zpracování jak sekundárních, tak primárních dat. Co se týče sekundárních dat, zaměřily se autorky především na poznatky publikované v odborných člancích v reakci na epidemickou situaci COVID-19. Kvalitativní primární data byla sebrána pomocí polostrukturovaných interview se studenty a zaměstnanci Vysoké školy ekonomické v Praze. Interview byla realizována osobně, a to vyškolenými odborníky. Trvala dle potřeby přibližně 30-90 minut. V České republice byl realizován vzorek (n=20) složený z 10 studentů a 10 pracovníků tak, aby byli zahrnuti jak bakalářští, tak magisterští studenti a jak akademičtí, tak technicko hospodářští pracovníci včetně středního managementu. Do vzorku byli začleněni respondenti, kteří zažili studium či práci na dálku v době situace COVID-19. Cílem primárního výzkumu bylo zjistit vnímání práce a studia na dálku v době pandemie a na základě toho formulovat konkrétní návrhy pro budoucí leadery. Konkrétně se jedná o zjištění kontextu, ve kterém se tyto lidé nacházeli, kontextu prožívaného štěstí a zoufalství, pocíťovaných stresových faktorů a individuálních strategií a nástrojů podpory duševního zdraví. Výzkum byl realizován jako součást širšího výzkumu podpořeného Visegrádským strategickým grantem, v rámci něhož bylo osloveno dalších 60 respondentů Polska, Slovenska a Maďarska. Rozhovory byly nahrávány a přepsány. Data byla analyzována pomocí obsahové analýzy. (Saunders a kol., 2009; Hendl, 2005; Silverman, 1997).

2 VÝSLEDKY A DISKUSE

Výsledky šetření jsou rozděleny podle tří tematických okruhů: identifikované emoce, stresové faktory a mechanismy zvládání. Identifikované emoce se různily jak napříč celým vzorkem dotazovaných respondentů, tak i v rámci různých prožitků jednotlivých respondentů. Nejčastější byl vyvážený mix pozitivních a negativních emocí, i když se objevili i takoví jedinci, kteří pandemii prožívali extrémně pozitivně nebo extrémně negativně. Zastoupeny byly jak emoce veskrze pozitivní a veskrze negativní, tak i emoce smíšené a kontaminované. Mezi negativními emocemi byly zastoupeny pocity frustrace, zbytečnosti, ztráty smyslu, odcizení, nejistoty, osamocení, úzkosti, strachu aj.

Zajímavé bylo zjištění, že narozdíl od negativních emocí, které byly pocíťovány jako oprávněné a na místě, byly pozitivní a dvojznačné emoce prezentované s ostychem a výčitkami svědomí. Respondenti měli v takových případech potřebu své pozitivní a dvojznačné emoce racionalizovat, vysvětlit a obhájit. Objevovala se zdůvodnění jako například úspora času při plnění pracovních a studijních povinností, při studiu více studijních oborů, při plnění pracovních povinností a domácích prací, plnění pracovních či studijních povinností při nemoci apod. Nejčastější racionalizací byla laická psychologie, respondenti si například zdůvodňovali pozitivní prožitky osobnostními rysy jako introvertní kvalitou temperamentu. V hodnoceních se dále vyskytovala řada kognitivních zkreslení a heuristik.

Prožitek stresu byl často spojován s nepředvídatelností situace, s nedostatkem pracovní síly kvůli nemoci, s nedostatkem mezilidského kontaktu obecně (v soukromí i na pracovišti), chyběla hlavně komunikace tváří v tvář a omezen byl kontakt se staršími příbuznými. Nedostatek osobní komunikace na pracovišti se projevil ve zpětné vazbě, která byla ochuzena o neverbální projevy (reakce studentů při výuce apod.). Dále se vyskytoval strach, že kvalita práce odvedené online neodpovídá práci původní, a postupně se vytrácela smysluplnost zaváděných vládních a lokálních opatření. Stres byl výrazně ovlivněn kontextem rodinného prostředí, problematikou vztahy s příbuznými zvyšovaly diskomfort. Naopak, respondenti, které obklopovalo funkční a příjemné rodinné prostředí, ho považovali za zdroj spokojenosti a síly.

Dalším problematickým faktorem byl jev zvaný “cyberoloaf”, tedy neproduktivita a nesoustředěnost v online prostředí, vykonávání jiných než pracovních povinností. Další stresové faktory souvisely s povahou vykonávané činnosti (vyučovaného/studovaného předmětu). V hard-skills předmětech docházelo k přetěžování a v posledních stádiích pandemie k zpřísnění podmínek a kontroly, v soft-skills předmětech se promítal nedostatek osobního kontaktu. Další stresové faktory vycházely ze stádia psychologického vývoje, méně zralí jedinci cítili potřebu být více tlačeni do plnění povinností a potřebu explicitní kontroly. Jevy “cyberoloaf” na straně méně zralých jedinců a přetěžování na straně zralých jedinců se vzájemně ovlivňovaly. Přírozený stres pramenící z běžných krizí života (jako úmrtí starého člena rodiny, rozchody, přechod ze střední školy na vysokou školu apod.) byly zintenzivňovány stresem z pandemie.

Co se týče mechanismů zvládání obtížných situací, bylo pro respondenty účinné si vnitřně ospravedlnit a obhájit smysluplnost činnosti. V kognitivní vědě je tento jev označován jako “vnitřní ospravedlnění” (internal justification). Respondentům z řad studentů se osvědčilo nahrazovat nedostatečný osobní kontakt a společné volnočasové aktivity online aktivitami všeho druhu (společné hraní počítačových her, společné sledování filmů a online neformální setkání). Někteří respondenti brali negativní situace během pandemie jako výzvu k překonávání překážek, příležitost pro osobní rozvoj, někteří využívali strategie utilitářské a hedonistické (levné cestování apod.). Intervence profesionálního typu jako psychoterapie, psychologické poradenství nebo mediace byly spíše výjimkou. Někteří studenti uváděli laický typ podpory v podobě “peer-to-peer” intervence.

Pro přehlednost jsou klíčová zjištění zobrazena na Obrázku 1 níže.



Obrázek 1: Klíčová zjištění

Zdroj: Vlastní s využitím nástroje na tvorbu myšlenkové mapy na <https://plantuml.com>

ZÁVĚR

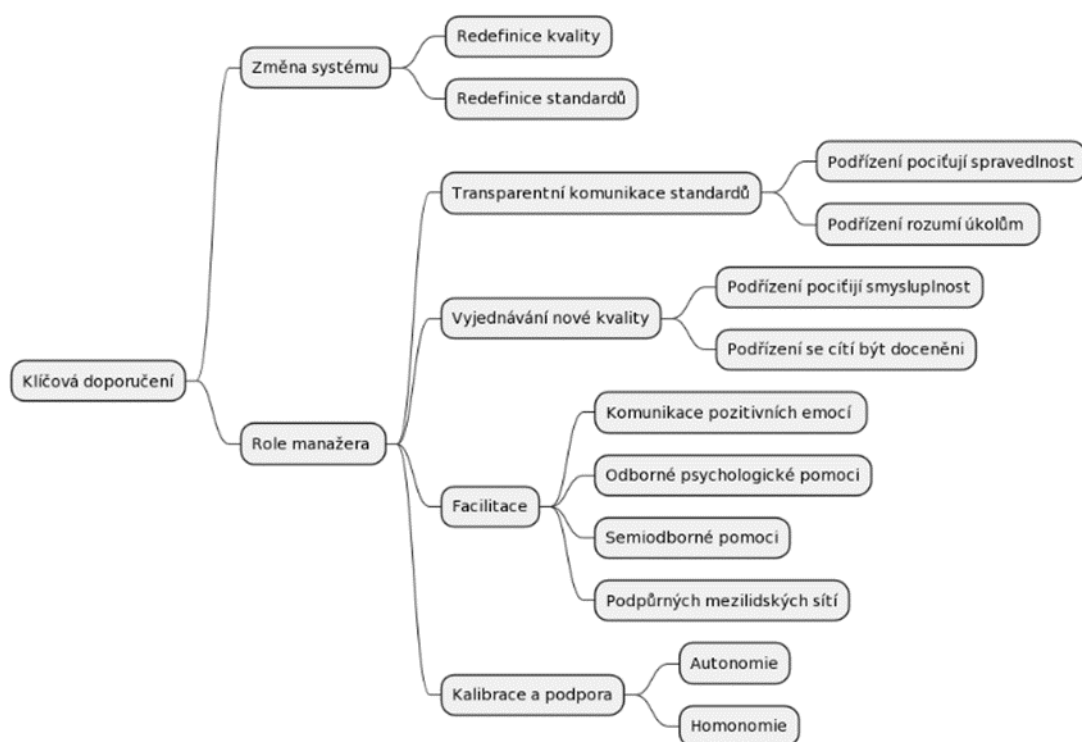
Výše uvedená zjištění dokreslují výsledky výzkumu autorek publikované jinde (Volfová a kol., 2023; Matysová a kol., 2023), jehož hlavní závěry jsou, že autonomie (samostatnost a pozitivní nezávislost na druhých lidech) a homonomie (spřízněnost se sociální skupinou a pozitivní závislost na druhých) při práci na dálku by neměly být manažery chápány jako protichůdné jevy, nýbrž jevy komplementární, manažeři mají podporovat oba dva. Podporovány a komunikovány mají být pozitivní emoce, entusiasmus a optimismus v souvislosti s prací na dálku, protože přispívají k rovnováze pracovního a soukromého prostředí a ovlivňují záměr a rozhodnutí na dálku pracovat. Rovnováha pracovního a soukromého života pozitivně koreluje s vnímáním udržitelného prostředí a pozitivních dopadů teleworku na společnost.

Pokud jde o oddělení soukromého a pracovního života, „literatura popisuje řadu konceptů vzájemného ovlivňování spokojenosti v práci a v soukromí“. (Como a kol., 2020:48) Manažeři musí pracovat s work-life balance, aby udrželi zaměstnance motivované. Wolor a kol. (2020) a Morganson a kol. (2010:568) zdůrazňují dopad podpory rovnováhy mezi pracovním a

soukromým životem z hlediska spokojenosti s prací. Spokojenost s prací je považována za důležitý aspekt, kterému by zaměstnavatelé měli věnovat pozornost (Irawanto a kol., 2021:10).

Nad rámec těchto závěrů jsou formulovány následující doporučené kroky. Hlavní výzvou, které čelí lídři v takové krizové situaci, jako byla pandemie, je rozmanitost v emočním prožívání, stresových faktorech a mechanismech zvládání. Nezbytností je redefinovat standardy kvality a produktivity ve změněných podmínkách, aby nedocházelo ke zbytečnému přetěžování podřízených, kteří vedle stávající agendy musí zvládat ještě zátěž spojenou s novým formátem práce (např. naučit se pracovat s technologiemi a novým softwarem). Dále vedoucí pracovníci musí brát v potaz, že práce nemůže být odvedena ve stejné podobě jako před pandemií, musí vytvořit nové směrnice výkonnosti a kritéria hodnocení, aby u podřízených zbytečně nebyl vyvoláván pocit nedocenění. Tato kritéria navíc ztransparentní jednotné podmínky, které, přestože nemusí být nejlepší, vytvoří pocit spravedlnosti. Úkolem manažera pak je při jejich vyžadování být dostatečně jasný a srozumitelný. Na druhou stranu, zvláštní pozornost si zasluhují ti zaměstnanci, kteří čelí krizím v osobním životě, které nemusí mít přímou vazbu na aktuální krizovou situaci, protože tyto stresory se vzájemně umocňují. Tyto potřeby mohou být zajištěny jak doplňkovou profesionální službou (psycholog, krizový intervent nebo kouč, odborné well-being/work-life balance workshopy), tak mohou být saturovány vznikem neformálních kolegiálních sítí, a úkolem manažera je pak udržovat tyto sítě aktivní. Může se jednat namátkou o online sdílení dojmů, online společné sledování filmů, online večírky a oslavy apod. Klíčové je rovněž využívání vnitřních zdrojů spokojených zaměstnanců, jako jsou “internal justification” a optimistický, respektive hedonistický přístup ke krizi. Výsledky celé spolupráce čtyř zapojených zemí jsou shrnuty v průběžné zprávě z projektu. (Brzowska a kol., 2023)

Pro přehlednost jsou klíčová doporučení zobrazena na Obrázku 2 níže.



Obrázek 2: Klíčová doporučení

Zdroj: Vlastní s využitím nástroje na tvorbu myšlenkové mapy na <https://plantuml.com>

ANOTACE

Děkujeme za spolupráci všem kolegům, kteří se podíleli na přípravě kvalitativního výzkumu, jehož výsledky tento článek shrnuje. Spolupráce je realizována v rámci projektu „Supporting mental health in organizations: developing future business leaders“, který byl podpořen Strategickým visegrádským grantem pod registračním číslem 22210016.

The project is co-financed by the Governments of Czechia, Hungary, Poland and Slovakia through Visegrad Grants from International Visegrad Fund. The mission of the fund is to advance ideas for sustainable regional cooperation in Central Europe.



LITERATURA

- Brzozowska, A. – Kajanová, J. – Ludek, M. – Matysová, K. – Musilová, M. – Szabó-Bálint – B. – Sipos, N. – Volfová, J. – Wąsowska, A. Uniwersytet Warszawski, Uniwersytecka Szkoła Biznesu. 2023. Research report. [online] [citované 2023-07-23]. Dostupné na: https://leadership.wz.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2023/06/Report_Visegrad_30.06.pdf
- Como, R. – Hambley, L. – Domene, J. 2020. An Exploration of Work-Life Wellness and Remote Work During and Beyond COVID-19. In: *Canadian Journal of Career Development*, 20, 1, 46–56. <https://www.webofscience.com/wos/woscc/summary/2f722ff2-cf8c-4464-99ae-7373bdd91139-568ddc23/times-cited-descending/1>
- Hendl, J. 2005. *Kvalitativní výzkum*. Základní metody a aplikace. Portál 2005.
- Irawanto, D. – Novianti, K. – Roz, K. 2021. Work from Home: Measuring Satisfaction between Work-Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. In: *Economies*, 9, 3, 96. <https://doi.org/10.3390/economies9030096>
- Matysová, K. – Volfová, J. 2023. Autonomy and Homonomy in Developing Sustainable Leadership in the Czech Republic. In: *23rd International Joint Conference CENTRAL AND EASTERN EUROPE IN THE CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT: Book of Abstracts*, 30. Prague; Prague University of Economics and Business, Oeconomica Publishing house. Retrieved 18 February 2023, from https://ceeconference.vse.cz/wp-content/uploads/CEECBE-abstracts_2023.pdf.
- Morganson, V. J. – Major, D. A. – Oborn, K. L. – Verive, J. M. – Heelan, M. P. 2010. Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-

- life balance support, job satisfaction, and inclusion. In: *Journal of Managerial Psychology*, 25, 6, 578–595. Scopus. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>
- Saunders, M. Lewis, P. – Thornhill, A. 2009. *Research methods for business students*. Harlow: Pearson education. 2009.
- Silverman, D. 1997. *Introducing qualitative research. Qualitative research. Theory, method and practice*, 1-7. SAGE Publications, 1997.
- Volfová, J. – Matysová, K. – Vrânceanu, D-M. – Tuclea, C-E. 2023. Telework Perception and Implications during COVID-19 in the Czech Republic. In: *Central European Business Review*, 12, 4, 1-19. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.332>
- Wolor, C. W. – Solikhah, S. – Fidhyallah, N. F. – Lestari, D. P. 2020. Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. In: *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 7, 10, 443–450. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443>

Autori:

Mgr. Ing. Kamila Matysová, Ph.D.

Katedra mezinárodního podnikání, FMV,
VŠE v Praze
nám. W. Churchilla 4, Praha 3, 13067
Tel.: +420 224095647
e-mail: kamila.matysova@vse.cz

Ing. Jitka Volfová, Ph.D.

Katedra mezinárodního podnikání, FMV,
VŠE v Praze
nám. W. Churchilla 4, Praha 3, 13067
Tel.: +420 224095646
e-mail: jitka.volfova@vse.com

STRATEGICKÁ SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ AKO MODEL SÚLADU V PROSPECH UDRŽATEĽNEJ INOVAČNEJ VÝKONNOSTI

STRATEGIC CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS THE COMPLIANCE MODEL IN FAVOR OF SUSTAINABLE INNOVATIVE PERFORMANCE

Zora Németh

DOI: 10.61544/mnk/GEHS3251

Abstract

Purpose of the article The paper aims to identify approaches to understanding CSR, emphasizing the importance of strategic Corporate Social Responsibility (CSR) in the context of sustainable innovation performance. The paper answers two main questions: what is strategic CSR, i.e. what does a system integrating a strategic approach to CSR look like and when is the right moment to change the way of management, align the interests of stakeholders and take steps to change (to introduce or develop a selected concept, system, model, etc.)?

Methodology/methods Based on the analysis of publications, studies, managerial methods and tools, the article proposes a possible procedure for an framework linking corporate responsibility with innovations, which can be beneficial for aligning the interests of all stakeholders in an organization. The contribution is based also on the relationship between quality and CSR, also because CSR is the part of quality management concepts based on continuous improvement and increase efficiency and effectiveness of business operations.

Scientific aim The intention is to raise awareness and develop the application of the strategic -based CSR concept as the compliance model in order to ensure an effective system in organizations. The task is to identify a performance tool that can be used by SMEs for the benefit of harmonizing requirements, interests and expectations within the framework of developing business activities.

Findings CSR as a model for aligning the interests and strategic activities of a company is an ideal concept even for smaller companies. Companies without systematic application of management tools in their processes, such as self assessment, will not be competitive. The article presents a proposal for a concept of developing system and informs about the self assessment as the method of sustainable model of compliance management. A framework has been constructed that allows identifying when an SME should take action and change its approach in managing its activities, i.e. where he is on the path of reconciling interests and requirements.

Conclusions (limits, implications etc.) The compiled CSR maturity grid has the potential to strengthen the economic, social and environmental cohesion of SMEs, to strengthen continuous improvement, and last but not least, it contributes in a fundamental way to the sustainability of the system, i.e. it is understood as a method of managing the sustainable development of a competitive business. The contribution has certain limitations and for this reason it is also desirable to develop a self-assessment tool for effective compliance management of companies and also to carry out studies on the possibilities of applying strategic CSR in companies of various industries.

Keywords: corporate responsibility, compliance, innovation performance, culture

JEL Classification: M10, M14, L15

ÚVOD

Spomedzi meta-schopnosti podnikov je kľúčovou schopnosť rýchlo a vhodne reagovať na zmeny a adaptovať sa na meniace sa prostredie. Strategická citlivosť sa pritom vzťahuje na schopnosť uvedomiť si konvergujúce sily na dynamických trhoch a rýchlo využiť nové príležitosti, pričom sa vyžaduje kolektívna angažovanosť (Doz, Kosonen, 2010) s nasadzovaním správnych zdrojov a aktív, ako sú napríklad znalosti (Cillo a kol., 2019). Dynamická spôsobilosť podniku, ako sú neustále zlepšovanie, predvídanie prostredia alebo ovplyvňovanie kultúry, je jedinečný a identifikovateľný postup k vytvoreniu stratégie a je spojený s konkurenčnou výhodou podnikov (môže zvýšiť výkonnosť, efektívnosť a legitimitu). (Teece, Pisano, 1994; Teece a kol., 1997; Eisenhardt, Martin, 2000; McWilliams a kol., 2002) Globálne procesy čoraz viac posilňujú výskyt spoločenskej zodpovednosti (ďalej ako SZ) v sociálnych, politických a ekonomických aktivitách vrátane diskurzu medzi odborníkmi a akademikmi. (Jamali, Karam, 2018) Koncept/model SZ sa môže stať zdrojom rozvoja, inovácií a konkurenčnej výhody tých podnikov, ktoré do svojej stratégie systematicky integrujú sociálne a environmentálne záujmy s cieľom zabezpečiť udržateľný úspech pri zosúladení (compliance) rôznych legislatívnych požiadaviek, nariadení, a záujmov. (Werner, 2009)

Rôzne prístupy a teórie podporujú uplatnenie strategickej SZ v podnikoch, čo si od podnikov žiada posúvať zodpovednosť na vyšší level, zohľadniť legislatívne požiadavky, nariadenia a záväzky, zosúladiť záujmy a očakávania všetkých zainteresovaných strán (tzv. dimenzie SZ/udržateľnosti – ekonomická, sociálna, environmentálna), čo okrem iného zaručí finančnú výkonnosť. (Cochran, Wood, 1984; Porter, Kramer, 2006, 2011; Wang, Berence, 2015; Wang a kol., 2016) Príspevok prezentuje vzťah medzi kvalitou a SZ vrátane súvislostí konceptu SZ a inovačnej výkonnosti.

Rastúci tlak na to, aby podniky zverejňovali informácie o svojej výkonnosti (Porter, Kramer, 2006; Orange, Cohen, 2010; Kim, Lyon, 2015; Wolniak, 2015; Zhang a kol., 2018) kladie ešte väčší dôraz na uplatnenie SZ ako systému. Existujú však rôzne manažérske systémy a modely (ISO 26000, model ZET), ktoré buď slúžia ako návod/usmernenie pre zavedenie modelu SZ, resp. ich kritériom je uplatnenie tohto konceptu (ISO 9001, model CAF). Otázkou je, ako uplatniť koncept riadenia SZ, ak podnik nemá zavedený žiadny systém, ktorého súčasťou je SZ, a ako zistiť úroveň uplatnenia systému SZ v malých a stredných podnikoch (ďalej ako MSP). Domnievame sa, že podniky bez systematického uplatňovania manažérskych nástrojov vo svojich procesoch medzi ktoré patrí aj samohodnotenie, nebudú konkurencieschopné. Predkladáme nástroj, ako MSP môžu identifikovať svoj bod obnovy a vykročiť na cestu udržateľného rozvoja s konceptom SZ. Predstavujeme jednoduchý nástroj na zistenie miery uplatnenia konceptu SZ v MSP.

1 CIEĽ A METODIKA

Cieľom tohto príspevku je odpovedať na dve hlavné otázky: aká je strategická SZ a ako uplatniť koncept riadenia SZ, ak podnik nemá zavedený žiadny systém, resp. ako zistiť úroveň uplatnenia konceptu SZ v MSP.

Úlohou je objasniť SZ ako integračný model podnikov, vyzdvihnúť prínos strategickej SZ k inovačnej výkonnosti a priblížiť prepojenie konceptu SZ a systémov kvality. V príspevku zameriame pozornosť na možnosť udržateľného rozvoja využitím samohodnotenia ako nástroja zvyšovania výkonnosti. Tento príspevok uzatvárame mriežkou zrelosti modelu SZ a koncepciami zameranými na zavádzanie riešení/zmien do života MSP.

2 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Na základe zistení, ktoré objasňujú, aký prínos má uplatnenie koncepcie SZ v podnikoch, predkladáme koncept nástroja na hodnotenie aktivít SZ v MSP. Vznikla koncepcia, ktorá umožňuje predpovedať, kedy by mal MSP podniknúť kroky a zmeniť svoj prístup v strategickom riadení svojich aktivít. Mriežka zrelosti SZ má potenciál v oblasti posilnenia ekonomickej, sociálnej a environmentálnej kohézie podniku, posilnenia neustáleho zlepšovania sa, a v neposlednom rade zásadným spôsobom prispieva aj k udržateľnosti systému, t. j. je vnímaná ako metóda riadenia trvalo udržateľného rozvoja konkurencieschopného podniku.

2.1 ZOSÚLADENIE ZÁUJMOV: SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ AKO INTEGRAČNÝ MODEL PODNIKOV

Industrializácia ako proces dlhodobého historického vývoja ovplyvnila zásadné spoločenské zmeny a podmienila vznik celého radu nových vzťahov, ktoré významne determinujú stav a úroveň zodpovednosti podnikov a posilňujú vznik nových procesov a socioekonomických systémov (Castells, 2000), pričom majú potenciál transformovať celú spoločnosť (Masuda, 1981) i podniky. Dynamická spôsobilosť ako kľúčová schopnosť podnikov, ktorá sa významovo spája s pojmom agilita, je jedinečný postup na udržiavanie postavenia na trhu, čo znamená, že tento postup je spojený so stratégiou a konkurenčnou výhodou podnikov. Rôzne štúdie poukazujú aj na vzťah strategickej agility a výkonnosti. (Doz, Kosonen, 2008; Xing a kol., 2020)

Problematickou skúmania SZ, jej vývojom a vymedzením vzťahov medzi SZ a výkonnosťou podnikov sa zaoberal celý rad autorov (napr. Carroll, 1979; Porter, Kramer, 2006; Lindgreen a kol., 2009). Zovšeobecnene možno konštatovať, že SZ predstavuje ideál koncepcie, ktorá akcentuje tvorivý potenciál, ktorý existuje v každom podniku, a ponúka priestor na realizáciu potenciálu jednotlivých oddelení v rámci podniku. Je determinantom kreovania **zodpovednej, dynamickej a agilnej kultúry podniku**. Presadzuje nielen princípy kvality (napr. spolupráca, pridávanie hodnoty pre zákazníkov, rozvoj schopností, využívanie kreativity/inovácie, udržiavanie vynikajúcich výsledkov, agilné riadenie a pod.), ale aj zosúladenie požiadaviek, nariadení, záujmov a očakávaní zainteresovaných strán (zákazníkov, zamestnancov, akcionárov, dodávateľov a poskytovateľov služieb, spoločnosti) s ohľadom na vytvorenie udržateľnej budúcnosti. K týmto determinantom kreovania úspechu podniku sa pridávajú aj determinanty udržateľného úspechu, ktoré sú prepojené, navzájom závislé a predurčujú smerovanie podniku (komunikácia, kultúra a rôzne systémy). (Németh, 2020)

Uplatňovanie stratégie SZ vyvoláva celý rad otázok, ktoré narúšali doterajšie prístupy a názory na existenciu pôsobenia konceptu/modelu SZ. Pri hľadaní odpovedí je spochybňovaná funkčnosť konceptu SZ, pričom viacerí autori postulujú nové paradigmy. (Adler, Kwon, 2000; Matute-Vallejo a kol., 2010) Problematika strategickej SZ sa stáva o to viac zložitejšou, o čo silnejšie je spochybňovaná prostredníctvom rôznych pokusov o jej redefinovanie ako charitatívnej oblasti podniku. SZ je však skorou verziou zodpovednosti podnikov, ktorá zahŕňa verejnú zodpovednosť ako jeden z ôsmich primárnych cieľov podnikov, t. j. podporu verejného blaha a prispievania k stabilite a harmónii spoločnosti. (Clark, 1916; Drucker, 1954) Koncepcia zodpovedného prístupu podnikov reprezentuje hospodárske, ľudské, sociálne a environmentálne aspekty, pričom každá z týchto dimenzií má dvojité koncept udržateľnosti v spojení hospodárskej udržateľnosti s finančnou zodpovednosťou, ľudskej udržateľnosti so zodpovednosťou za prácu, sociálnej udržateľnosti so zodpovednosťou za spoločnosť, a

v neposlednom rade v spojení environmentálnej udržateľnosti s morálnou zodpovednosťou. (Lockwood, 2004; Visser, 2017)

SZ získava na význame medzi podnikateľskými lídrami a v spoločnosti rastie environmentálne povedomie (Porter, Kramer, 2006), pričom udržateľnosť (od ekologického po ekologický inteligentný trend – Orange, Cohen, 2010) bola uznaná ako normatívny princíp regulácie (Laws a kol., 2004) a integračný koncept, ktorý považuje environmentálne, sociálne a ekonomické aspekty za základné dimenzie (pilieri udržateľnosti – Elkington, 1997). Uvedené tri aspekty/dimenzie sú základom konceptu SZ (CSR; z ang. Corporate Social Responsibility). Tento fenomén súvisí aj s teóriou legitimacy podnikov (Seele, Gatti, 2015) z aspektu:

- kognitívneho – založený na zdieľaných, samozrejmych predpokladoch spoločenského prostredia,
- pragmatického – je výsledkom vlastných kalkulácií kľúčových zainteresovaných strán organizácie a je založený na tom, ako zainteresované strany vnímajú svoj osobný prospech vyplývajúci z aktivít a komunikácie subjektu,
- morálnej legitimacy, t. j. morálne úsudky o subjekte a jeho správaní.

Ak prihliadame na existenciu subjektu, tak pri úvahách o SZ možno vychádzať z princípu legitimacy, ktorý je založený na povinnostiach podnikateľského subjektu ako obchodnej organizácie. Vzťah medzi podnikateľským subjektom a spoločnosťou špecifikuje očakávania od podnikateľského subjektu (Davis, 1973), čo čo je vnímané ako zodpovednosť subjektu za svoje aktivity. Zodpovednosť subjektu voči jeho zainteresovaným stranám sa chápe ako hodnota a možno ju identifikovať v rôznych kontextoch (obrázok 1).

	Zameranie	Hodnota
Ekonomická zodpovednosť	Zodpovednosť subjektu za svoje postupy, procesy a aktivity Obchodná a finančná zodpovednosť	Zodpovednosť subjektu byť morálnym aktérom; realizácia zodpovedných aktivít Obchodná zodpovednosť za problémy súvisiace s aktivitami a záujmami subjektu Zodpovednosť za hospodárske výsledky
Sociálna – vnútorná – zodpovednosť	Zodpovednosť za rozhodnutia a postupy týkajúce sa sociálneho zabezpečenia Dosiahnuteľné ciele pre zamestnancov	Zodpovednosť za kvalitu pracovného prostredia Zodpovednosť za súbor pravidiel, opatrení, postupov a nástrojov na posilnenie angažovanosti a lojality zamestnancov
Sociálna – vonkajšia – zodpovednosť	Zodpovednosť za kvalitu Zodpovedné správanie a iniciatívy	Zodpovednosť za kvalitu produktov a služieb, za prístup k zákazníkom Zodpovednosť voči verejnosti a komunite a voči iným aktérom v spoločnosti
Environmentálna zodpovednosť	Zodpovednosť za efektívne využívanie zdrojov Environmentálna udržateľnosť	Efektívne využívanie zdrojov a ochrana životného prostredia Zodpovednosť za správanie a postupy pre environmentálnu udržateľnosť

Obrázok 1: Hodnoty a zameranie spoločenskej zodpovednosti v rôznych kontextoch.

Zdroj: sprac. podľa Davis, 1973; Carroll, 1979; Carroll, Starik, 1990.

V chápaní podstaty SZ existujú rozdiely medzi regiónmi, rozlišujeme však tri typy SZ (**filantropická, integračná, inovačná** – Halme, Laurila, 2009), pričom zavádzanie modelu sa delí na päť etáp: defenzívna, charitatívna, propagačná, strategická a systémová. (Visser, 2010) Ide o zvýšenie zisku akcionárov, resp. o istú formu podnikania? (Williams, 2002; Williams, Conley, 2005) SZ ako multidimenzionálny koncept odzrkadľuje **ekonomickú a sociálnu perspektívu** podnikania, a to vo vzťahu k ekonomickej, právnej, etickej a filantropickej

zodpovednosti. (Carroll, 1979, 1999; Amrulloh a kol., 2020) Vzhľadom na to, že SZ je aj o zvyšovaní zisku (Friedman, 1970), integrácia podnikovej sociálnej výkonnosti a manažovania zainteresovaných strán (Wilson, 1977; Wartick, Cochran, 1985) viedla ku skúmaniu vzťahu SZ a **finančnej výkonnosti** podnikov. (Cochran, Wood, 1984; Aupperle a kol., 1985; Carroll, Starik, 1990; Orlitzky a kol., 2003; Wang, Berens, 2015; Wang a kol., 2016) V súvislosti so strategickým riadením sa do popredia záujmu odborníkov dostali aj pojmy **sociálna výkonnosť** (CSP – z ang. Corporate Social Performance) a **respondivita sociálnej zodpovednosti** (z ang. Corporate Social Responsiveness), ktoré sú chápané ako aktivity so sociálnym a/alebo environmentálnym charakterom týkajúce sa spoločenských vzťahov podnikov. (Davis, 1973; Ackerman, Bauer, 1976; Inyang a kol., 2011)

Okrem množstva sociálnych výhod, ktoré uplatnenie konceptu SZ subjektom prináša, je potreba pripomenúť tento koncept aj v súvislosti s:

- budovaním značky (Wang, Berence, 2015; Németh, 2021),
- green marketingovými a greenwashingovými aktivitami (Pearson, 2010; Orange, Cohen, 2010; Parguel a kol., 2011); zelené aktivity chápané ako model súladu (compliance model), resp. marketingový model ohľaduplný k životnému prostrediu,
- akcionármi (z ang. stakeholder primacy – Friedman, 1970),
- teóriou zainteresovaných strán (z ang. stakeholder theory – Freeman, 1984) ako modelu efektívneho riadenia organizácií. (Lemon a kol., 2011; Peloza, Shang, 2011)

Organizácie postupom časom začali sledovať svoje aktivity pomocou ukazovateľov výkonnosti (z ang. Key Performance Indicators – KPI), a to vo vzťahu k jednotlivým dimenziám SZ (meranie podnikových sociálnych, environmentálnych a ekonomických vplyvov – Epstein, 2008), ktoré sa odporúča aj vykazovať napr. pomocou ukazovateľov na informačných paneloch (z ang. dashboard). Právna dimenzia SZ zahŕňa interné zásady pri odmeňovaní a povyšovaní zamestnancov, ale aj dodržiavanie zákonov a pod., pritom etická dimenzia kladie dôraz na vytvorenie komplexného kódexu správania, proces hodnotenia zamestnancov a dodržiavanie štandardov. Je potrebné brať ohľad na jednotlivé dimenzie zodpovednosti vo vzťahu k výkonnosti. Ide o:

- operačný výkon – časovú os zákazníkeho servisu, dodaciu lehotu, produktivitu, prevádzkovú efektivitu,
- výkonnosť z aspektu zákazníkov – sťažnosti, spokojnosti a lojality zákazníkov, rastúci počet spotrebiteľov.

Ukážka jednotlivých dimenzií SZ vo vzťahu k cieľom udržateľnosti sa nachádza v tabuľke 1.

Tabuľka 1: Ukážka dimenzií spoločenskej zodpovednosti s cieľmi udržateľnosti.

Dimenzia / Perspektíva	Hodnoty – presvedčenia a princípy	Položky merania výkonu	Ciele udržateľnosti
Ekonomická	Snažiť sa znižovať prevádzkové náklady Dôsledne sledovať produktivitu zamestnancov Vytvárať stratégie Stanoviť postup na vybavovanie sťažností zákazníkov Neustále zlepšovať kvalitu produktov a služieb	Peňažné toky Zisk Návratnosť investícií ROI Rast predaja	Inovácie, tvorba hodnôt, rast, investície do udržateľnosti, investície do výskumu a vývoja, udržateľnosť v hodnotovom reťazci, energetická efektívnosť, energeticky efektívna výroba, návratnosť kapitálu, finančná sila

Sociálna	Dôsledne rozvíjať zamestnancov Vytvárať stratégiu na zníženie fluktuácie zamestnancov Snažiť sa poskytnúť originálne benefity	Poskytnuté benefity Miera fluktuácie Školenia – počet absolvovaných školení Kariérne možnosti – interné výberové konania Rodová rovnováha	Vzdelávanie a odborná príprava, pracovné stáže, profesionálny rozvoj, bezpečné pracovisko, zdravie a bezpečnosť zamestnancov, rovnosť, rodová rovnováha, zdravie, etika
Environmentálna	Snažiť sa znížiť emisie skleníkových plynov Stanoviť postup na riadenie rizík Snažiť sa podporiť klimatickú politiku	Náklady na dopravu Uhlíková stopa Zapojenosť sa do projektov a programov, realizácia aktivít Elektrifikované vozidlá	Riadenie rizík, ISO 14000, zníženie emisií skleníkových plynov, výroba bez fosílnych palív, doprava prispôsobená životnému prostrediu, obnoviteľné obaly, alternatívne palivá a elektrifikácia

Zdroj: vlastné spracovanie.

2.2 STRATEGICKÁ SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ V SLUŽBÁCH INOVAČNEJ VÝKONNOSTI

Nová éra globalizácie, digitalizácie a legalizácie (Williams, 2002) rozdeľuje prostredie na operačné a širšie prostredie, pričom z aspektu akcionárov sa do popredia záujmu dostala aj tvorba zdieľanej/spoločnej hodnoty (Williams, Conley, 2005; Porter, Kramer, 2006; Peloza, Shang, 2011). Vplyv Európskej komisie zohral úlohu pri posune integrovania princípov SZ do základnej stratégie podnikov, keďže SZ bola vyhlásená za proces zvyšovania hodnoty pre zainteresované strany a morálnu povinnosť voči akcionárom. (EK, 2011) V poslednom období nahrádza typickú SZ **strategická SZ** s cieľom posilniť podnikovú stratégiu a využitie schopnosti v záujme zlepšenia konkurenčnej výhody. Prepojenie sociálnych otázok s podnikateľskými aktivitami znamená z určitého hľadiska strategické riadenie SZ. (Galbreath, 2009; Peloza, Shang, 2011) SZ je strategický nástroj, ktorý umožňuje začleniť zodpovednosť podnikov smerom ku komunitám v záujme vytvárania zisku, získavania spoločenskej zhody a podpory väčšej legitimacy. Strategická SZ vytvára nové oblasti príležitostí prostredníctvom úsilia o vytváranie hodnôt, čo vedie k inováciám. Implementácia SZ je spojená so spoločenskými požiadavkami. (Sahlin-Anderson, 2006; Husted, Allen, 2007; Davis, Crane, 2010) Strategická SZ má potenciál vytvárať udržateľnú hodnotu (identifikáciou sociálnych problémov, pre ktoré podnik môže efektívnym a sociálne zodpovedným spôsobom vytvoriť trhové riešenie). Prepojenie zodpovednosti a stratégie vrátane globálnej zodpovednosti za výzvy zahŕňa perspektívu udržateľnosti. (Chandler, Werther, 2013)

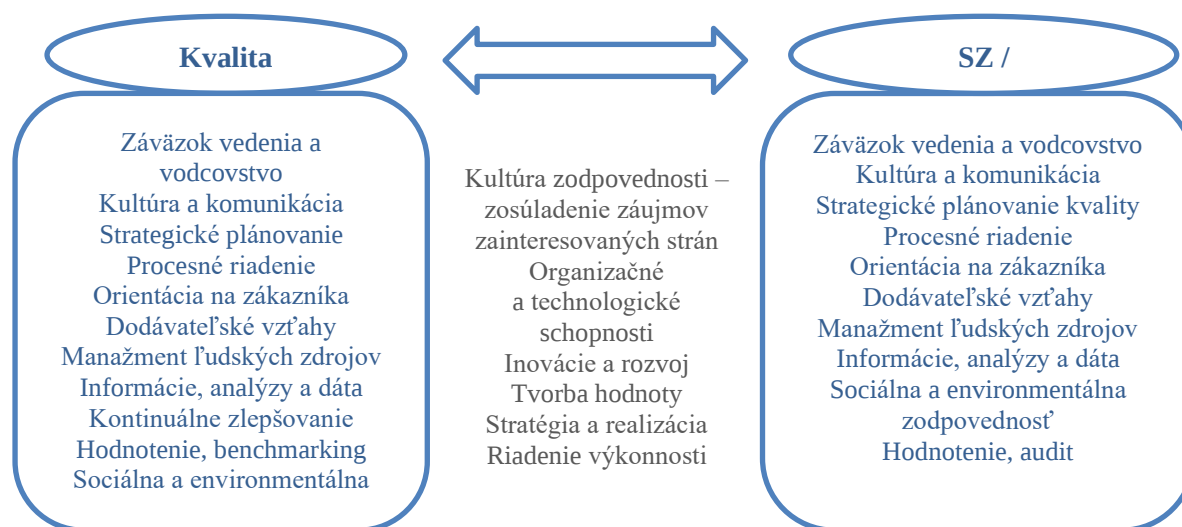
Strategická integrácia aktivít SZ do obchodných operácií a vyváženie potrieb a očakávaní akcionárov a iných zainteresovaných strán vedú k hodnote a konkurencieschopnosti (dynamická stratégia SZ). Strategická SZ podnecuje podniky k sociálnym, organizačným inováciám a vytváraniu nových procesov a produktov. Je žiaduce prejsť od tradičného modelu riadenia podnikov k strategickému modelu riadenia dynamických podnikov, predefinovať účel podnikov a brať do úvahy vzájomnú previazanosť prostredia, systémov, procesov a zdrojov. (Porter, Kramer, 2006, 2011; Belu, Manescu, 2011; Dupont a kol., 2013) Modely SZ sa nachádzajú v tabuľke 2.

Tabuľka 2: Modely spoločenskej zodpovednosti

Model SZ	Charakteristika	Autor
Teória zainteresovaných strán	Podnik je úspešný, keď prináša hodnotu zainteresovaným stranám.	Freeman (1984)
Koncept založený na prírodných zdrojoch	Dôraz sa kladie na analýzu prepojení medzi prírodnými zdrojmi a inováciami, t. j. koncept SZ rieši environmentálne problémy a zvyšuje konkurenčnú výhodu.	Hart (1995)
Smerom k strategickej perspektíve SZ	Päť strategických dimenzií ako jadro aktivít podniku: centrálnosť, proaktivita, špecifickosť, viditeľnosť, dobrovoľnosť – vytvárajú hodnotu (identifikovateľné, merateľné, ekonomické výhody).	Burke, Logsdon (1996)
Strategický prístup k vytvoreniu zdieľanej hodnoty (z ang. Creating Shared Value – CSV)	Zdieľanú hodnotu možno vytvoriť preskúmaním produktov a služieb pomocou hodnotového reťazca a rozvíjaním vzťahov/zoskupení. Strategickým prístupom si podnik môže vybrať potrebné zdroje a činnosti, ktoré má v hodnotovom reťazci, a vybrať také aktivity, ktoré posilnia jeho konkurenčnú výhodu.	Porter, Kramer (2006, 2011)
Strategická SZ	Definuje piliere SZ na jej integráciu do podnikovej stratégie a prispieva k finančnej výkonnosti s definovaním týchto mechanizmov: zlepšenie reputácie, zmierňovanie rizika, inovačná kapacita, reciprocita zainteresovaných strán.	Vishwanathan a kol. (2019)

Zdroj: vlastné spracovanie.

Model SZ možno využiť na **rozvoj inovatívnych zručností** podniku (Broadstock a kol., 2019), pričom zdroje a schopnosti sú kritickými faktormi konkurencieschopnosti podnikov (napr. strategická orientácia, dynamická schopnosť, schopnosť učiť sa a pod.). Spolu so zdrojmi inovácií sa v odbornej literatúre uvádza aj vplyv **manažérstva kvality na inovácie**. (Hipp a kol., 2000; Hoang a kol., 2006; Leonard, Waldman, 2007; Dahlggaard-Park, Dahlggaard, 2010) Inovačné schopnosti sú založené na schopnosti podniku myslieť a pracovať rôznymi spôsobmi, neustále zlepšovať procesy, hľadať nové prístupy k problémom a pod. (Eisenhardt, Martin, 2000; McWilliams a kol., 2002; Wang, Ahmed, 2007) Na podnikové inovácie majú zásadný vplyv viditeľnosť a dobrovoľnosť (Husted, Allen, 2007; Ganescu, 2016), kľúčom k úspechu inovácie je však účasť zákazníkov v inovačnom procese. (Straub a kol., 2013) Strategická SZ ako súčasť systémov kvality (obrázok 2) má potenciál vytvoriť hodnotu pre podnik (Malik, 2015) vrátane **zosúladenia rôznych oblastí/dimenzií podnikania** (ekonomická, sociálna, environmentálna). Na tomto mieste je vhodné spomenúť koncept prepojený so zodpovedným prístupom k riadeniu kvality a brandingovej stratégii. Rozvoj uplatnenia **systematického zlepšovania** viedol k vzniku teórie úplného manažérstva kvality (Total Quality Management) a koncept sa tak spojil s **riadením efektivity činností a neustáleho rozvoja**. (Németh, 2023)



Obrázok 2: Znaký systémov kvality a spoločenskej zodpovednosti.

Zdroj: vlastné spracovanie.

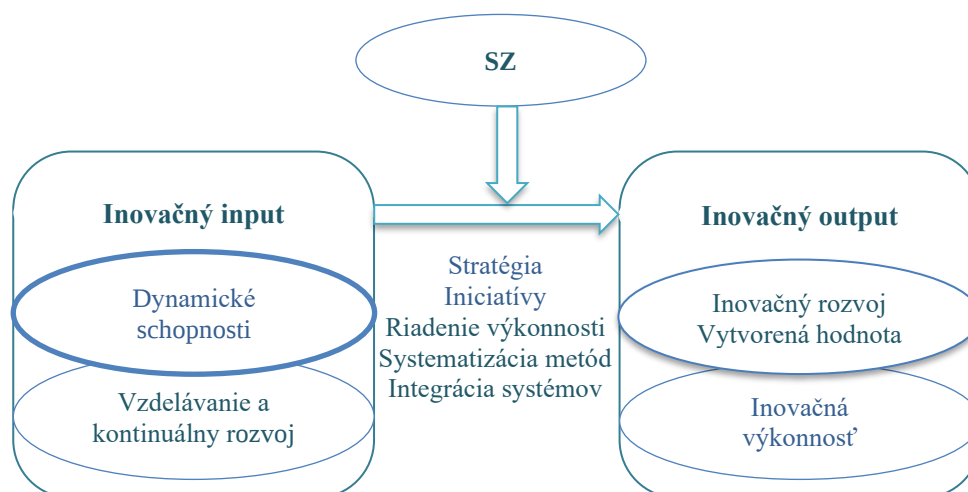
SZ môže byť užitočným konceptom/modelom na zlepšenie schopností podnikov, ktoré sú kľúčové pre udržateľnú konkurenčnú výhodu a pre inovačnú výkonnosť. Prispieva k zabezpečeniu a zlepšeniu inovačnej výkonnosti v súlade s očakávaniami zainteresovaných strán a záväzkami (Amrulloh a kol., 2020) tým, že (Adler, Kwon, 2002; Zahra, George, 2002; Rodriguez a kol., 2002; Porter, Kramer, 2006; Hoang a kol., 2006; Pekovic, Galia, 2009; Wang, Berens, 2015; Aziz a kol., 2020):

- sa podieľa na zlepšení vedomostnej základne, ktorá je nevyhnutná pre dynamické schopnosti podniku, zlepšenie kvality informácií a efektívnejšie získavanie nových vedomostí, zručností a kapacít,
- vytvára dôveru a kultivuje sociálny kapitál,
- integruje interné a externé znalosti, premieňa externé znalosti na špecifické schopnosti,
- pozitívne ovplyvňuje inovácie a vplyva na proces vývoja inovácií a inovačnej výkonnosti, stimuluje prijímanie inovácií prostredníctvom vzdelávacích príležitostí,
- zlepšuje výkon a môže mať vplyv na povesť a finančnú výkonnosť podniku.

Keď prijmeme **SZ ako pilier inovačnej výkonnosti** (obrázok 3), je zrejmé, prečo je SZ základom neustáleho a kontinuálneho rozvoja, ktorý organizáciám otvára nové cesty. Výsledok plánovania je prejav činností rozvíjania hodnôt dynamickej kultúry vrátane postojov a správania všetkých zainteresovaných strán s akceptovaním zmien a výziev. (Németh, 2023) Snaha postaviť **systém rozvoja** do pozície prvotného **zdroja podnikov** sa ukazuje ako efektívna cesta ku konkurencieschopnosti. Cieľom by malo byť vytvorenie príležitostí na zmenu, transformáciu a prechod na vysoko konkurencieschopnú organizáciu, ktorá zamestnáva angažovanú a spokojnú pracovnú silu s jedinečnými zručnosťami a schopnosťami a navyše so zvýšenou morálkou a s potenciálom pre nové inovácie a ďalší rozvoj. Zabezpečením **kultúry inovačného rozvoja**, resp. kvality, ako kultúry sociálnej zodpovednosti s príležitosťami na zdieľanie skúseností sa vypestuje tím, ktorý si navzájom hľadá podporu a pomoc a napreduje v rozvoji s cieľom zvýšenia výkonnosti. Model riadenia výkonnosti inovácií, t. j. **inovačnej synergie** je postavený na týchto princípoch rozvoja inovácií (Gubarkov, 2011):

- integrita vzdelávacích procesov a ich zameranie na inovačný rozvoj,
- prirodzené spojenie základného a aplikovaného výskumu s konkurenčnými nápadmi s komerčným potenciálom,

- podpora tímov a mladých, ktorí sú schopní udržať vysokú úroveň vzdelávania,
- koncentrácia zdrojov v prioritných oblastiach rozvoja,
- sústredenosť vzdelávacieho procesu na zamestnanca,
- digitalizácia organizačných a vzdelávacích procesov.



Obrázok 3: Vzťah spoločenskej zodpovednosti a inovačnej výkonnosti.

Zdroj: vlastné spracovanie.

2.3 UDRŽATEĽNÝ ROZVOJ VYUŽITÍM SAMOHODNOTENIA: MRIEŽKA ZRELOSTI RIADENIA MODELU

Riešenie otázok udržateľného rozvoja sa stalo kľúčovou otázkou konkurencieschopných podnikov, ktoré sa začali venovať otázkam zlepšovania a výkonnosti. V súčasnosti je ťažko predstaviteľné, aby úspešný podnik vo svojich koncepcných a akčných plánoch, ako aj vo výročných správach nezohľadňoval vo vzťahu k výkonnosti oblasti SZ. Ak má byť riadenie SZ efektívne, mal by podnik systematicky využívať rôzne metódy zvyšovania kvality a efektívnosti vrátane zabezpečenia procesného prístupu a uplatňovania Demingovho prístupu. Samohodnotenie ako nástroj pripravenosti na obnovu/zmenu preskúma činnosti podniku na základe vybraného modelu predurčuje úspešnosť neustáleho rozvoja podniku. Účelom môže byť posúdenie efektívnosti prístupov k manažérstvu procesov a účinnosti činností sústavného zlepšovania. Uplatnenie určitého konceptu/modelu v podniku je späté s kultúrou podniku, no smerovanie k udržateľnému rozvoju je možné zabezpečiť uplatňovaním princípov sústavného zlepšovania, t. j. manažérstvom kvality.

Na otázku, ako je možné zistiť zrelosť systému, neexistuje jednoznačná odpoveď. Na základe viacerých nástrojov je možné zostaviť tzv. **mriežku zrelosti riadenia SZ**, ktorá obsahuje úrovne zručností vo vzťahu k riadeniu SZ. Otázkou je, v akom zmysle je SZ súčasťou systému riadenia podnikových aktivít. Každý MSP by mohol pomocou dotazníka odhadnúť úroveň svojich zručností na škále od jedna do päť. Samohodnotenie výkonnosti systému SZ, z ktorého vyplýva vzájomný a prepojený vzťah jednotlivých dimenzií, je znázornený na obrázku 4. Je však vhodné prihliadať aj na tri úrovne postavenia podniku (či len sleduje aktivity, či proaktívne pristupuje k SZ, alebo je lídrom v tejto oblasti) a jednotlivé dimenzie SZ (obrázok 5 Dimenzie/oblasti zodpovednosti). Zámerom by mala byť plná integrácia konceptu s podnikovými cieľmi (obrázok 6 Rámec rozvoja systému), t. j. SZ by mala byť plne integrovaná do aktivít podniku a z aspektu výkonnosti by sa mali nastavovať aj metriky spojené s cieľmi.

Kategória merania	1. fáza: Nestálosť	2. fáza: Prebudenie	3. fáza: Osvietenie	4. fáza: Múdrost	5. fáza: Stálosť
Porozumenie a postoj vedenia	Žiadne pochopenie pre SZ	Rozpoznanie potreby a zavádzania SZ	Podpora vedenia	Pochopenie podstaty riadenia SZ	SZ je nevyhnutnou súčasťou subjektu
Status	SZ sa skrýva	Je menovaný vodca SZ	Manažér SZ zodpovedá vedeniu	Manažér pripravuje správu. Zapojenie sa do partnerských záležitostí a aktivít	SZ manažér ako člen predstavenstva
Akcie na zlepšenie	Žiadne organizované aktivity	Pokus o úsilie	Implementuje sa systém/ model/ program	Pokračovanie v projektoch a spustenie ďalších iniciatív	Zlepšovanie ako nepretržitý proces

Obrázok 4: Mriežka zrelosti riadenia modelu/systému spoločenskej zodpovednosti.

Zdroj: vlastné spracovanie.

Hospodárska zodpovednosť	Sociálna zodpovednosť – vnútorná	Sociálna zodpovednosť – vonkajšia	Environmenátlna zodpovednosť
Zodpovednosť/pripravenosť vedenia	Požiadavky na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci	Ochrana spotrebiteľov	Selektívny zber odpadu
Etické obchodné správanie	Kolektívna zmluva/etický kódex	Spokojnosť zákazníkov a vybavovanie reklamácií	(Efektívnejšie) využívanie zdrojov energie a/alebo obnoviteľných energií
Vývoj produktov	Pracovné podmienky a pracovisko zabezpečujúce rovnaké príležitosti	Produkt – kvalita, informácie, označovanie, výpredaj/zľavnený nákup	Zelené investície a technológie
Investície do rozvoja, inovácií	Vzdelávanie a rozvoj	Komunikácia so zainteresovanými stranami	Vplyv dopravy na životné prostredie – meranie emisií
Snažiť sa o konkurencieschopnosť	Sociálne benefity	Vzťahy – s miestnymi združeniami, profesijnými organizáciami	Environmentálne uvedomelý vývoj produktov
Udržiavanie zákazníkov	Plánovanie kariéry a príležitosti	Darcovstvo a/alebo charitatívna činnosť, dobrovoľnícka činnosť	Environmentálna certifikácia dodávateľov
Zájmy dodávateľských partnerov	Meranie produktivity / výkonnosti	Účasť vo výskumoch a vede	Zníženie spotreby papiera
Protikorupčná obchodná politika	Spokojnosť zamestnancov	Spôľahlivosť/ Autenticita	Ekologické pracovisko
Povesť/hodnota spoločnosti	Odbory a ochrana záujmov		Právna zodpovednosť
Právna zodpovednosť	Právna zodpovednosť		

Obrázok 5: Dimenzie/oblasti zodpovednosti.

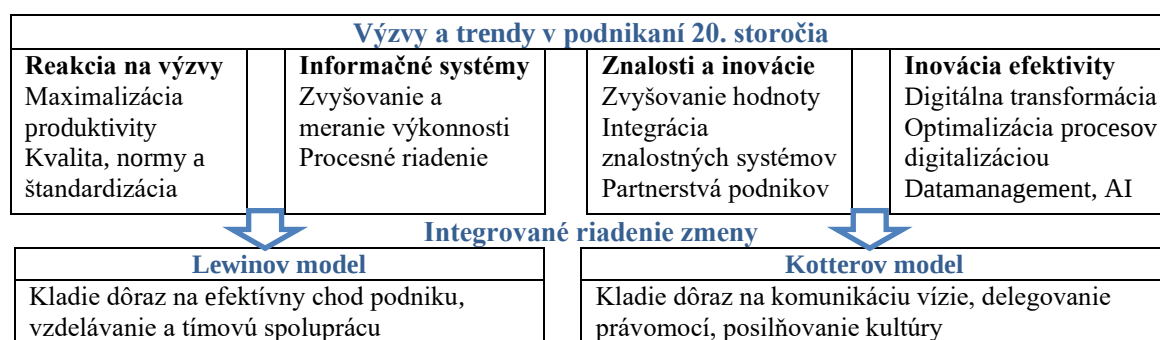
Zdroj: vlastné spracovanie.

	Začiatok	Zavedenie	Integrácia	Riadenie
Manažment a politika	Obmedzený rámec riadenia	Zavedená štruktúra riadenia	Integrácia SZ do procesov plánovania	Riadenie prevádzkových funkcií
Procesy a integrácia	Nezrovnalosti v metodológii	Systematický postup hodnotenia a monitorovania	Spolupráca medzi kontrolou a hodnotením	Riadenie pomocou vopred určených ukazovateľov
Systémy a nástroje	Činnosti zaznamenané v rôznych dokumentoch	Zavedený systém	Integrácia/zladenie systému a nástrojov	Riadenie systému/ modelu – výkonnosť a rozvoj

Obrázok 6: Rámec rozvoja SZ ako modelu súladu.

Zdroj: vlastné spracovanie.

Existuje množstvo koncepcií zameraných na **zavádzanie riešení/zmien** do života podnikov, medzi ktoré patrí aj identifikácia cieľov, meranie výsledkov a definovanie vzťahu medzi cieľmi, výstupmi a výsledkami, ale na prípravu koncepcie/stratégie sa navrhuje klásť dôraz na zosúladenie koncepcie SZ s cieľmi podniku, spoluprácu oddelení/odborov, aplikáciu stratégie a dátových praktík a zabezpečenie výkonnosti a tvorby hodnoty. Existujú rôzne **teórie** riadenia zmeny (obrázok 7), z ktorých každá si vyžaduje odlišný prístup k zmene.



Obrázok 7: Modely integrovaného riadenia zmeny v kontexte výziev.

Zdroj: vlastné spracovanie

Riadenie zmeny je nepretržitý proces identifikácie, analýzy, hodnotenia ale aj zavádzania nápravných opatrení vrátane kontroly rizika a monitorovania finančných zdrojov. Efektívne riadenie zmeny (z ang. change management) si vyžaduje také procesy, ktoré podporujú zodpovednosť, otvorenosť, agilitu a nákladovo efektívne spôsoby na zníženie pravdepodobnosti rizikových udalostí a/alebo na zmiernenie ich následkov.

ZÁVER

SZ so svojimi dimenziami zapadá do podnikových procesov a aktivít a predstavuje rezonanciu podnikového záujmu a hodnôt, pričom si nárokuje svoje postavenie aj v podnikoch, v ktorých nie je zabezpečený systém riadenia kvality. Venovať pozornosť svojim zamestnancom a siahť po rôznych metódach rozvoja, či uplatniť integrované systémy riadenia, znamená otvorenosť, čo sa v súčasnom prepojenom svete považuje za nevyhnutnú dynamickú schopnosť zodpovedného podniku. SZ okrem zosúladenia záujmov je o zlepšovaní sa, inovatívnom rozvoji a snahe udržiavať vysokú úroveň efektivity a kvality riadenia činností dynamického podniku. Strategická SZ ako systém/model prispieva k zvyšovaniu efektivity činností a zlepšeniu inovačnej výkonnosti vrátane posilnenia podnikovej stratégie v snahe zosúladiť legislatívne požiadavky, nariadenia, a záujmy všetkých zainteresovaných strán. V tejto

interpretácii je model strategickej SZ jasnou odpoveďou na globálne výzvy s cieľom dosiahnuť udržateľné smerovanie konkurencieschopných podnikov na ceste transformácie ekonomiky 21. storočia.

LITERATÚRA

- Ackerman, R. W. – Bauer, R. A. 1976. *Corporate social responsiveness*. Reston Publishing, 1976. ISBN 9780879091354.
- Adler, P. – Kwon, S. 2000. Social capital: Prospects for a new concept. In: *Academy of Management Review*. 2000, roč. 27, s. 17–40.
- Amrulloh, D. a kol. 2020. The Meaning of Corporate Social Responsibility (CSR): A Phenomenological Study in PT. Sejahtera Usaha Bersama Jombang. In: *International Journal of Accounting Finance in Asia Pacific*. 2020, roč. 3, č. 2, s. 37–45.
- Aupperle, K. E. a kol. 1985. An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability. In: *Academy of Management Journal*. 1985, roč. 28, s. 446–463.
- Aziz, A. a kol. 2020. Corporate Social Responsibility and Citizenship Behaviour: A Case Study of Dell. In: *Journal of The Community Development in Asia*. 2020, roč. 3, s. 16–24.
- Belu, C. – Manescu, C. 2011. *Strategic CSR and Economic Performance. Working Papers in Economic*. No. 362. Goteborg: School of Business, Economics and Law at University of Gothenburg, 2011. 35 s. ISSN 1403-2465.
- Broadstock, D. a kol. 2019. Does corporate social responsibility impact firms' innovation capacity? The indirect link between environmental and social governance implementation and innovation performance. In: *Journal of Business Research*. 2019, roč. 119, č. 99–110.
- Burke, L. – Logsdon, J. M. 1996. How corporate social responsibility pays off. In: *Long Range Planning*. 1996, roč. 29, č. 4, s. 495–502.
- Carroll, A. B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In: *The Academy of Management Review*. 1979, roč. 4, č. 4, s. 497–505.
- Carroll, A. B. 1999. Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. In: *Business and Society*. 1999, roč. 38, č. 3, s. 268–295.
- Carroll, A. B. – Starik, M. 1990. In search of beneficence: Reflections on the connections between firm social and financial performance. In: *International Association for Business and Society Proceedings*. 1990, s. 1–15.
- Castells, M. 2000. *The Rise of the Network Society*. Oxford-Malden: Blackwell, 2000. ISBN 9780-1951-33516.
- Chandler, D. – Werther, W. B. 2013. *Strategic CSR: stakeholders, globalization, and sustainable value creation*. (3. vyd.). USA: SAGE Publications, 2013.
- Cillo, V. 2019. Knowledge management and open innovation in agri-food crowdfunding. In: *Br Food Journal*. 2019, roč. 121, č. 2, s. 242–258.
- Clark, J. M. 1916. The Changing Basis of Economic Responsibility. In: *Journal of Political Economy*. 1916, roč. 24, č. 3, s. 209–229.
- Cochran, P. L. – Wood, R. A. 1984. Corporate social responsibility and financial performance. In: *Academy of Management Journal*. 1984, roč. 27, s. 42–56.
- Dahlgaard-Park, M. – Dahlgaard, J. 2010. Organizational Learnability and Immovability: A System for Assessing Diagnosing and Improving Innovations. In: *International Journal of Quality and Service Sciences*. 2010, s. 53–74.

- Davis, K. 1973. The case for and against business assumption of social responsibilities. In: *Academy of Management Journal*. 1973, roč. 16, s. 312–322.
- Davis, I. A. – Crane, A. 2010. CSR in Small- and Medium-Size Enterprises: Investigating Employee Engagement in Fair Trade Companies. In: *Business Ethics*. 2010, roč. 19, č. 2, s. 126–139.
- Doz, Y. – Kosonen, M. 2008. The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. In: *Calif Management Review*. 2008, roč. 50, č. 3, s. 95–118.
- Doz, Y. L. – Kosonen, M. 2010. Embedding strategic agility: a leadership agenda for accelerating business model renewal. In: *Long Range Plan*. 2010, roč. 43, č. 2–3, s. 370–382.
- Drucker, P. F. 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper and Row Publishers, 1954.
- Dupont, C. a kol. 2013. The Impact of CSR on Human Resource Management: GDF's SUEZ Case. In: *International Business Research*. 2013, roč. 6, č. 12. ISSN 1913-9012.
- Eisenhardt, K. M. – Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: what are they? In: *Strateg. Management*. 2000, roč. 21, č. 10-11, s. 1105–1121.
- EK. 2011. *A Renewed EU Strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility*. Communication from the Commission to the European Parliament. The Council, The European Economic and Social Committee of the Regions, 2011. [online] [citované 2017-02-09]. Dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=celex%3A52011DC0681>
- Elkington, J. 1997. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone, 1997. 402 s. ISBN 9781900961271.
- Epstein, J. M. 2008. *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impact*. UK: Sheffield, Greenleaf, 2008, s. 143–162.
- Friedman, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to increase its Profits. In: *New York Times*. 1970, sept. 13.
- Freeman, R. E. 1984. *Stakeholder Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.
- Galbreath, J. 2009. Building corporate social responsibility into strategy. In: *European Business Review*. 2009, roč. 21, č. 2, s. 109–127.
- Ganescu, C. 2016. The Influence of Corporate Social Responsibility on Human Resource Policy. Study on Transnational Corporations. In: *Management Strategic Journal*. 2016, 31, 1, s. 295–301.
- Gubarkov, S. V. 2011. Management of the innovation activity in higher education establishments: setting definitions and categories. In: *Problems of Modern Economics*. 2011, roč. 4, č. 40, s. 25–34.
- Halme, M. – Laurila, J. 2009. Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. In: *Journal of Business Ethics*. 2009, roč. 84, s. 325–339.
- Hart, S. L. 1995. A natural-resource-based view of the firm. In: *The Academy of Management Review*. 1995, roč. 20, č. 4, s. 986.
- Hipp, C. a kol. 2000. The incidence and effect of innovation in services. In: *International Journal of Innovation Management*. 2000, s. 417–453.
- Hoang, D. T. a kol. 2006. The impact of total quality management on innovation. In: *International Journal of Quality and Reliability Management*. 2006, roč. 23, č. 9, s. 1092–1117.

- Husted, B.W. – Allen, D. B. 2007. Corporate social strategy in multinational enterprises: Antecedents and value creation. In: *Journal of Business Ethics*. 2007, roč. 74, č. 4, s. 345–361.
- Inyang, B. J. a kol. 2011. CSR-HRM Nexus: Defining the role engagement of the human resources professionals. In: *International Journal of Business and Social Sciences*. 2011, roč. 2, č. 5, s. 118–126.
- Jamali, D. – Karam, C. 2018. CSR in Developing Countries as an Emerging Field of Study. In: *International Journal of Management Reviews*. 2018, roč. 20, č. 1, s. 32–61.
- Kim, E. – Lyon, T. 2015. Greenwash vs. Brownwash: exaggeration and undue modesty in corporate sustainability disclosure. In: *Organization Science*. 2015, roč. 26, č. 3, s. 705–723.
- Laws, D. a kol. 2004. Expert views on sustainability and technology implementation. In: *Journal of International Sustainable Development World Ecol.* 2004, roč. 1, č. 3, s. 247–261.
- Lemon, N. K. a kol. 2011. A Stakeholder-Based Approach. Measuring the Effects of Corporate Social Responsibility. In: *The Conference Board*. 2011, roč. 3, č. 7, 13 s.
- Leonard, A. – Waldman, C. 2007. An Empirical Model of the Sources of Innovation in the U.S. Manufacturing Sector. In: *Business Economics*. 2007, s. 33–45.
- Lindgreen, A. a kol. 2009. Corporate Social Responsibility: An empirical investigation of U.S. organizations. In: *J. Bus. Ethics*. 2009, roč. 85, s. 303–323.
- Lockwood, R. N. 2004. Corporate Social Responsibility: HR's Leadership Role. In: *HR Magazine*. 2004, roč. 49, s. 1.
- Malik, M. 2015. Value-Enhancing Capabilities of CSR: A Brief Review of Contemporary Literature. In: *Journal of Business Ethics*. 2015, roč. 127, č. 2, s. 419–438.
- Masuda, Y. 1981. *The Information Society as Post-Industrial Society*. Washington: World Future Society, 1981.
- Matute-Vallejo, J. a kol. 2010. The influence of corporate social responsibility and price fairness on customer behavior: Evidence from the financial sector. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2010, roč. 18, č. 6, s. 317–331.
- May, S. a kol. 2007. *The Debate Over Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press, 2007.
- McWilliams, A. a kol. 2002. Raising rivals' costs through political strategy: an extension of resource-based theory. In: *Journal of Management Studies*. 2002, roč. 39, č. 5, s. 707–723.
- Németh, H. 2020. Zvyšovanie úrovne kultúry ako predpoklad výkonnosti organizácie. In: *Manažment v teórii a praxi*. 2020, roč. 16, č. 2, s. 30–43.
- Németh, H. 2021. Zlepšenie reputácie: spoločenská zodpovednosť ako predpoklad budovania pozitívneho imidžu organizácie v ére udržateľnosti. In: *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2021, roč. 9, č. 2.
- Németh, Z. 2022. Udržateľný rozvoj v hodnotovo založenej podnikovej kultúre – kultúra zodpovednosti. In: *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2022, roč. 10, č. 1.
- Németh, Z. 2023. Kvalita v prospech inováčného rozvoja. In: *Perspektivy kvality*. 2023, č. 2, s. 18–20.
- Orange, E. – Cohen, A. M. 2010. From eco-friendly to eco-intelligent. In: *The Futurist*. 2010, roč. 44, č. 5, s. 28–32.
- Orlitzky, M. a kol. 2003. Corporate Social and Financial Performance: A meta-analysis. In: *Organization Studies*. 2003, roč. 24, s. 403–441.

- Parguel, B. a kol. 2011. How Sustainability Ratings Might Deter „Greenwashing“: A Closer Look at Ethical Corporate Communication. In: *Journal of Business Ethics*. 2011, roč. 102, č. 1, s. 15–28.
- Parmenter, D. 2015. *Key Performance Indicators. Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 3. vyd. Wiley-Blackwell, 2015. ISBN 9781118925102.
- Pearson, J. 2010. Turning point. Are we doing the right thing? Leadership and prioritisation for public benefit. In: *Journal of Corporate Citizenship*. 2010, roč. 37, s. 37–40.
- Pekovic, S. – Galia, F. 2009. From Quality to Innovation: Evidence from French Employer Survey. In: *Technovation*. 2009, roč. 29, č. 12, s. 829–842.
- Peloza, J. – Shang, J. 2011. How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. In: *Journal of Academy of Marketing Science*. 2011, roč. 39, s. 117–135.
- Porter, M. E. – Kramer, M. R. 2006. Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and CSR. In: *Harvard Business Review*. 2006, roč. 84, č. 12, s. 78–92.
- Porter, M. E. – Kramer, M. R. 2011. Creating shared value: How to reinvent capitalism – And unleash a wave of innovation and growth. In: *Harvard Business Review*. 2011, roč. 89, č. 1-2, s. 62–77.
- Preston, L. E. – Post, J. E. 1975. *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1975.
- Rodriguez, M. A. a kol. 2002. Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm. In: *Creativity Innovation Management*. 2002, 11, s. 135–146.
- Sahlin-Anderson, K. 2006. Corporate Social Responsibility: A trend and a movement, but of what and for what? In: *Corporate Governance*. 2006, roč. 6, č. 5, s. 595–608.
- Seele, P. – Gatti, L. 2015. Greenwashing revisited: in search of a typology and accusation-based definition incorporating legitimacy strategies. In: *Business Strategy and the Environment*. 2015, roč. 26, č. 2, s. 239–252.
- Straub, T. a kol. 2013. Customer integration in service innovation: An exploratory study. In: *Journal of Technology Management & Innovation*. 2013, roč. 8, s. 25–33.
- Teece, D. – Pisano, G. 1994. The dynamic capabilities of firms: an introduction. In: *Indus. Corporate Change*. 1994, roč. 3, č. 3, s. 537–556.
- Teece, D. a kol. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. In: *Strateg. Management*. 1997, roč. 18, č. 7, s. 509–533.
- Vishwanathan, P. a kol. 2019. Strategic CSR: A concept building meta-analysis. In: *Journal of Management Studies*. 2019, roč. 57, č. 2, s. 314–350.
- Visser, W. 2010. The age of responsibility CSR 2.0 and the new DNA of business. In: *Journal of Business Systems. Governance and Ethics*. 2010, roč. 5, č. 3, s. 7–22.
- Wang, C. L. – Ahmed, P. K. 2007. Dynamic capabilities: A review and research agenda. In: *International Journal of Management Reviews*. 2007, roč. 9, s. 31–51.
- Wang, Q. a kol. 2016. A Meta-Analytic Review of Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: The Moderating Effect of Contextual Factors. In: *Business and Society*. 2016, roč. 55, 8.
- Wang, Y. – Berens, G. 2015. The Impact of Four Types of Corporate Social Performance on Reputation and Financial Performance. In: *Journal of Business Ethics*. 2015, roč. 131, č. 2, s. 337–359.
- Wartick, S. L. – Cochran, P. L. 1985. The evolution of the corporate social performance model. In: *Academy of Management Review*. 1985, roč. 10, s. 758–769.
- Werner, W. J. 2009. CSR initiatives addressing social exclusion in Bangladesh. In: *Journal of Health, Population and Nutrition*. 2009, s. 545–562.

- Wilson, I. H. 1977. Socio-political forecasting: A new dimension to strategic planning. In: Carroll, A. B. (ed.). 1977. *Managing corporate social responsibility*. Boston: Little Brown, 1977, s. 159–169.
- Williams, A. C. 2002. CSR in Era of Economic Globalization. In: *U.C. Davis L. Review*. 2002, 705, s. 713–714.
- Williams, A. C. – Conley, M. J. 2005. An Emerging Third Way? The Erosion of the Anglo-American Shareholder Value Construct. In: *Cornell Int. L. J.* 2005, 493, 500.
- Wolniak, R. 2015. Reporting process of corporate social responsibility and greenwashing. In: *15th international multidisciplinary scientific geoconference SGEM2015, ecology, economics, education and legislation*. [online] [citované 2017-02-09]. Dostupné na: <https://doi.org/10.5593/sgem2015/b53/s21.063>
- Xing, Y. a kol. 2020. Entrepreneurial team and strategic agility: a conceptual framework and research agenda. In: *Human Resource Management Review*. 2020, roč. 30, č. 1.
- Zahra, S. A. – George, G. 2002. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. In: *Academy of Management Review*. 2002, 27, s. 185–203.
- Zhang, L. a kol. 2018. The influence of greenwashing perception on green purchasing intentions: the mediating role of green word-of-mouth and moderating role of green concern. In: *Journal of Cleaner Production*. 2018, roč. 187, s. 740–750.

Autor:

PhDr. Bc. Zora Németh, LL.M.

Projektové riadenie a compliance

Attila Németh – phoenix BSC; P.N.L. Elektro, s.r.o.

K Vinohradom 993/15, 930 10 Dolný Štál

e-mail: nemeth.bsc@gmail.com

NOVÉ MODELY VZDELÁVANIA

NEW MODELS OF EDUCATION

Miroslav Pánik

DOI: 10.61544/mnk/EVHW1723

Abstract: *The traditional model of education is based on the assumption that the teacher is the bearer of knowledge and the students are passive receivers of this knowledge. New education models focus on the development of students' skills and abilities. These models are based on the assumption that students are active participants in the learning process. The contribution deals with the analysis of new methods of education, individual types, advantages and disadvantages of the application of these new models. A special space is dedicated to the so-called electronic education. e-learning, which is among the most used new models applied in the educational process.*

Key words: *education, e-learning, new models of education*

JEL Classification: *E20*

INTRODUCTION

The high-tech industry and the development of applicable online tools are inspiring various institutions and individual educators to change teaching and learning approaches and methods, especially in higher education. Today's challenges for world pedagogy have shifted the emphasis to the need for speedy introduction of distance learning technologies at all stages of education. It is important not only to organize distance learning, but also to ensure sufficient quality of educational services and to design objective assessment technology (Buinytska and Vasylenko, 2020).

The Covid-19 pandemic has forced many countries to adapt to new situations in various sectors, including education. Over the past thirty or forty years, digital education has gone through several phases and transitions. It is a complex term that represents the ongoing integration of digital education. Provides complementary use of technology in the classroom using one or more online tools (Lahwa, F., Alsulimani, T., Amaimin, M. 2022).

The governments of many countries have introduced distance learning during the COVID-19 pandemic. Distance learning is done with the help of some technology. The teacher must package the learning to make it more attractive and recognize the character of the student. One strategy from the teacher is to provide learning material based on the learning style of the students (Purwasih, D., Wilujeng, I., Jumadi, ; Wahyuni, T., 2022).

The prevalence of e-learning systems has made educational resources more accessible, interactive and effective for students without geographical and time boundaries. However, with the growing number of users and the growing volume of data, current e-learning systems face some technical and pedagogical challenges (Liu, MC., Yu, DM., 2023).

The integration of artificial intelligence and education will lead to a new model of education development and promote better education. Analysis of development trends in artificial intelligence education in different countries shows demands for training and building an artificial intelligence education platform. Education in the field of artificial intelligence represents the characteristics of diversified technology, personalized teaching and intelligent assessment of students (Qu, JJ., Zhao, YA., Xie, YP., 2022).

Yang, P et al. (2009) wrote: E-learning is becoming one of the most important educational means. As more and more organizations and institutions are moving towards the e-learning strategy, personality-learning model becomes a big challenge. Learning styles, academic achievements and learning objectives of various groups of students on the network are very different. Personality learning system, which uses different learning programs for different students, can enhance the efficiency of learning process.

Nowadays, more and more students are learning through the Internet and a new way of learning which we name as integrated e-learning is emerging (Li Changlin and Wu Kebao, 2009). Changlin and Kebao analyzed the definitions of e-learning and integrated e-learning, then compares traditional learning, e-learning and integrated e-learning. By analysis, the paper finds integrated e-learning have more advantages over the other two.

Roceanu (2007) makes a short comparative analysis between education and training from perspective of adult learning based on ICT, which called e-training and e-education. It is true that speaking about those aspects is very difficult to define a boundary regarding the objective and aims of permanent learning, but is obviously that in terms of e-learning technology there are some differences. The differences occur when the system is set-up to deliver the knowledge and competencies, digital content is developed and how to provide the tutorial activity

Hammad, J et al. (2018) in their article they state that development in the cyber learning is being so rapid in these systems. The features of adaptive learning are emphasized by comparing it with the other e-learning systems. The Adaptive learning has various aspects and will lead to a new era in learning. Using the best suitable e-learning tool depends on the learning group and the space of learning. Adaptive learning enhances the learning ability by customizing the learning objects to the student needs and mapping it directly to the learning domain.

NEW MODELS OF EDUCATION

New models of education are based on new technologies and knowledge about learning. These models strive to be more efficient, adaptable and flexible than traditional education models.

New education models include:

- Virtual Learning: Students learn through online courses that they can take anywhere, anytime.
- Project-based learning: Students work on real-world projects that help them apply their knowledge and skills.
- Game-based learning: Students learn through interactive games and simulations.
- Data-driven learning: Students learn based on data and analysis.
- Collaborative learning: Students learn together with other students and teachers.

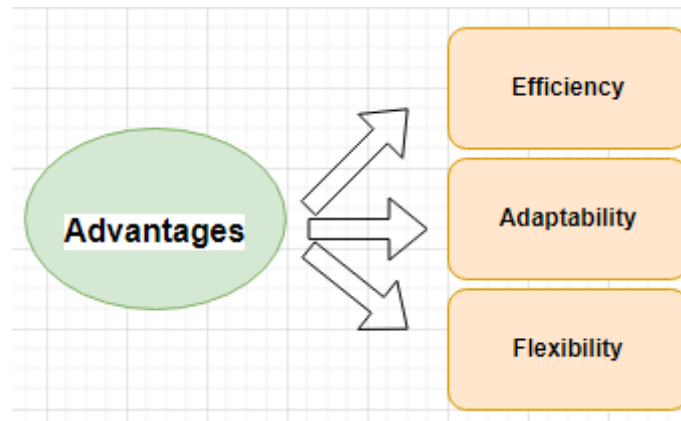


Figure 1: Advantages of new education models
Source: Autor

Advantages of new education models:

- **Efficiency:** New learning models can be more efficient than traditional models because they allow students to learn at their own pace and according to their own needs.
- **Adaptability:** New learning models can be adapted to the individual needs of students.
- **Flexibility:** New education models are more flexible than traditional models because they allow students to learn anywhere and anytime.

New models of education are still evolving, but they have the potential to change the way we learn. These models can help students learn more effectively, adaptively, and flexibly.

For example, virtual learning can provide students with access to education that would otherwise be unavailable. Project-based learning can help students develop their creative and critical thinking skills. Game-based learning can help students learn in a fun and engaging way. Data-driven learning can help students understand complex problems. Collaborative learning can help students develop their communication and team skills. New models of education have the potential to improve the quality of education for all students.

New models of education are based on a change in thinking from a traditional model that is focused on the transfer of knowledge to a model that is focused on the development of skills and abilities. These new models use different technologies and approaches that allow students to learn more actively and interactively.

The traditional model of education is based on the assumption that the teacher is the bearer of knowledge and the students are passive receivers of this knowledge. In this model, the teacher is responsible for planning, implementing and evaluating the educational process. Students are responsible for learning what the teacher tells them.

New education models focus on the development of students' skills and abilities. These models are based on the assumption that students are active participants in the learning process. In these models, the teacher is more of a mentor and advisor who helps students develop their skills.

New models of education use different technologies and approaches that allow students to learn more actively and interactively. These technologies and approaches include:

- **E-learning** - education through online courses and resources.
- **Mixed education** - a combination of traditional education and e-learning.

- Flipped class - a model in which students watch video lessons at home and engage in practical tasks and discussions at school.
- Project-based learning - a model of education in which students work on complex projects that allow them to use their knowledge and skills in the real world.

New education models offer several advantages, including:

- Increased efficiency - students can learn at their own pace and style.
- Increased flexibility - education is available anytime and from anywhere.
- Increased interaction - students have more opportunities to interact with the teacher and with other students.
- Increased application of knowledge - students have more opportunities to apply their knowledge in the real world.

The most used form of new education includes electronic education (e-learning)

ELECTRONIC LEARNING (E-LEARNING)

Electronic learning (e-learning) is a form of education that uses electronic devices and the Internet to deliver educational content and instruction. E-learning can be used to deliver a wide range of courses and training programmes, from basic skills courses to advanced diploma programmes.

Types of e-learning:

- Online courses: Online courses are typically delivered through a learning management system, which is a web-based platform that provides students with access to course materials, assignments, and assessments.
- Massive Open Online Courses (MOOCs): MOOCs are free online courses that are open to anyone with Internet access. MOOCs are often offered by leading universities and companies and cover a wide range of topics.
- Microlearning: Microlearning is a type of e-learning that delivers small chunks of learning content, such as short videos or infographics. Microlearning is often used to teach specific skills or concepts.
- Adaptive learning: Adaptive learning is a type of e-learning that uses artificial intelligence to personalize the learning experience for each student. Adaptive learning software tracks student progress and adjusts the difficulty of learning content accordingly.

E-learning offers several advantages over traditional classroom learning, but also disadvantages.

Advantages of e-learning:

- Flexibility: E-learning students can learn at their own pace and in their own time.
- Availability: E-learning is available from anywhere in the world with an internet connection.
- Affordability: E-learning is often more cost-effective than traditional classroom learning.

- Interactivity: E-learning can provide a more interactive learning experience than traditional classroom learning through features such as simulations, quizzes, and discussion forums.

Disadvantages of e-learning:

- Lack of personal interaction: E-learning students may not have the same level of personal interaction with their instructors and classmates as students in traditional classrooms.
- Distractions: E-learning learners may be more susceptible to being distracted by their environment when learning at home.
- Lack of technical skills: E-learning learners may need some basic technical skills to access and use e-learning resources.

CONCLUSION

New models of education represent a significant shift from the traditional model, which is focused on the transfer of knowledge, to a model that is focused on the development of skills and abilities. These new models use different technologies and approaches that allow students to learn more actively and interactively. E-learning is a convenient and effective way to learn new skills and knowledge. E-learning is a good choice for students who want the flexibility to learn at their own pace and in their own time. The use of new education models has its positive and negative sides. The investigation and deepening of this issue can be the subject of further research.

ACKNOWLEDGMENT: The paper is partly an output of KEGA no. 018STU-4/2023: "Preparation of the study program Real estate engineering", solved at the Institute of Management STU.

LITERATURE

Buinytska, O., Vasylenko, S: E-learning to ensure educational services' quality in university distance learning. 2020. Innovative educational technologies, tools and methods for e-learning. Volume 12. pp.88-99. DOI 10.34916/el.2020.12.08. WOS:000817998300007. ISBN 978-83-66055-19-3

Hammad, J et al.: E-learning and Adaptive E-learning Review. 2018. International journal of computer science and network security. Volume 18. Issue 2. pp 48-55. WOS:000429383900007. ISSN 1738-7906

Lahwa, F., Alsulimani, T., Amaimin, M. Prepare to Implement E-Learning Strategies and Shift into Resilience E-Learning Technologies. 2022. LEARNING IN THE AGE OF DIGITAL AND GREEN TRANSITION, ICL2022, VOL 1. Volume 633, Page 796-806 DOI10.1007/978-3-031-26876-2_76 WOS:001004128000076

Li Changlin and Wu Kebao: Integrated E-Learning. IEEE 2009 International conference on e-business and information system security, vols 1 and 2. pp.775-779. WOS:000271558100166. ISBN 978-1-4244-2909-7

Liu, MC., Yu, DM. Towards intelligent E-learning systems. 2023. Volume28, Issue7, DOI10.1007/s10639-022-11479-6. WOS:000897844900003. ISSN 1360-2357

Purwasih, D., Wilujeng, I., Jumadi, ; Wahyuni, T., Development of E-Modules Based on Learning Style to Facilitate Study during Pandemic. 2022. 13th International Conference on E-Education, E-Business, E-Management and E-Learning (IC4E) Page53-58. DOI10.1145/3514262.3514277. WOS:001107411100009

Roceanu, I.: E-education versus e-training Life Long Learning perspective. 2007. Proceedings of the 2nd international conference on virtual learning. Pp.55-59. Book Series Proceedings of the International Conference on Virtual learning. Book Subtitle: Virtual learning - virtual reality: models & methodologies, technologies, software solutions. Published 2007. WOS:000289380700003. ISBN 978-973-737-380-9

Qu, JJ., Zhao, YA., Xie, YP. Artificial intelligence leads the reform of education models. 2022. Volume39. Issue3. Page581-588. Special Issue. DOI10.1002/sres.2864. WOS:000802245700001. ISSN1092-7026

Yang, P et al. Study on personality learning in E-learning, IEEE: 2009 International conference on e-learning, e-business, enterprise information systems and e-government pp.126-128. DOI 10.1109/EEEE.2009.39 . WOS:000274804100033. ISBN 978-0-7695-3907-2

Autor:

Ing. Miroslav Pánik, PhD.

Ústav Manažmentu STU

Vazovova 5, 812 43 Bratislava

e-mail: miroslav_panik@stuba.sk

tel.: +421 917 669 335

NEUROMARKETING AKO NOVÝ MARKETINGOVÝ NÁSTROJ

NEUROMARKETING AS A NEW MARKETING TOOL

Miroslav Warhol

DOI: 10.61544/mnk/MPZY7002

Abstract:

Neuromarketing is a scientific field that began to form around 2000. Scientists working with neuroscience began to see the opportunity to work with this area as a possible tool in marketing. At present, it has great potential not only in the online space. The reader of this article has the opportunity to get acquainted through literary research with the characteristics of neuromarketing, its use in practice, as well as with the tools and methods of measurability used in research. Subsequently, based on the comparative method, the article will present the current state of teaching neuromarketing at universities and in the end it recommends modernization of the curriculum or study programs.

Key words: neuroscience, marketing, neuromarketing, enterprise, neuromarketing tools, neuroethics

JEL Classification: M31, D87, L26

ÚVOD

Odborníci pracujúci so spotrebiteľským výskumom v oblasti marketingu sa snažia porozumieť spotrebiteľskému správaniu. Usilujú sa taktiež odhaliť tajomstvo úspechu, ktoré vedie k pochopeniu ako sa spotrebiteľ správa. V článku sa čitateľ oboznámi s potrebou viac sa venovať tejto problematike. Na základe zistení, ktoré boli nadobudnuté komparačnou metódou sa článok následne v závere venuje aktualizáciou, respektíve modernizáciou vysokoškolských osnov. V tomto článku si priblížime aj možné využitie v praxi, ako aj základné informácie k tejto problematike.

CIEĽ A POUŽITÉ METÓDY

Neuromarketing má v súčasnej dobe naozaj obrovský prínos v oblasti marketingu. Hlavným cieľom tohto článku je priblížiť výhody, poukázať na pozitíva a prínosy z praxe, ktoré pracovníkom v oblasti marketingu môžu pri práci pomôcť byť úspešnejší. Tieto poznatky boli nadobudnuté pomocou literárnej rešerše. Taktiež prostredníctvom komparačnej metódy boli preverené formy výučby na vysokých školách.

1 CHARAKTERISTIKA NEUROMARKETINGU

Neuromarketing možno charakterizovať aj ako interdisciplinárnu vednú oblasť, ktorá využíva rôzne tradične používané nástroje v medicíne, psychiatrii a psychológii o neurofeedbacku, biofeedbacku. Ďalej sú to nástroje metabolických procesoch opatrení spojení s tradičnými marketingovými nástrojmi pri hľadaní lepšieho pochopenia najrôznejšími typmi emócií, kognícií, fyziologických reakcií, správania sa s typickými otázkami marketingu a jeho rôzne podoblasti.

Dooley (2011) tvrdí, že neuromarketing je len jeden z ďalších nástrojov, ktorý pomáha marketérom poznať potreby zákazníkov a vedieť im lepšie vyhovieť.

V súčasnej dobe, kedy je priam až extrémne využívaný online priestor, je nevyhnutné využívať nové poznatky a nástroje, ktoré máme k dispozícii. Práve preto vnímam ako potrebu venovať viac priestoru neuromarketingu, ako novému fenoménu, ktorý tu je od roku 2000. Úspešným marketérom tento pojem nie je novinkou. Ide o tzv. vnímavý marketing, ktorý má

za úlohu sledovať emočnú stránku kampaní. Okrem toho aj vďaka statickým, či dynamickým stimulom vieme u klientov vyvolať aj pocity, ktoré v nich chceme vyvolať, prípadne ich usmerniť, či naviesť na správnu cestu k pocitu šťastia (Janiga, 2021). Na strane druhej treba mať na zreteli etickú stránku kampaní, či možnej manipulácii.

Hoci existuje veľa časopisov venovaných ekonomike a marketingu, kľúčovým aspektom neuromarketingu majú akademici neurovedy tendenciu zameriavať sa medicínsky relevantnejšie alebo abstraktnejšie otázky (Thompson, 2003).

Lee a kol.(2007) zase predpokladajú, že sotva skryté pohrdanie myšlienkou "neuromarketingu" v neurovedeckej literatúre je jasne založené na názore, že marketingový výskum je komerčná činnosť čisto určená na predaj produktov verejnosti..."

Hlavným z cieľom neuromarketingu je študovať ako je mozog fyziologicky ovplyvnený reklamnými a marketingovými stratégiami s cieľom vyhodnotiť účinnosť týchto stratégií na mozgovú aktivitu vyplývajúcu zo sledovania reklamy.

Podľa Janiga (2021) štúdie v oblasti neuromarketingu zvyčajne merajú preferencie medzi produktmi z hľadiska známosti značky alebo preferencie produktu. V tradičných marketingových štúdiách je niekedy ťažké merať opatrenia, ako je preferencia produktu pre konkrétnu reklamu, pretože divák môže mať kognitívne skreslenie. V neuromarketingových štúdiách zvyklo korelovať známosť značky a preferencia produktu s nervovou aktivitou.

Skupina na ochranu spotrebiteľov, ako aj mnohí akademici sa na oblasť neuromarketingu pozerajú opatrne kvôli možným etickým dôsledkom navrhovania reklám tak, aby úmyselne spôsobovali špecifické neurologické účinky (Commercial Alert, 2003). Vo výskume neuromarketingu sa ako prostriedok hodnotenia preferencií jednotlivca medzi produktmi zvyčajne používajú dve metódy: znalosť značky a preferencia produktu.

2 NEUROMARKETING A JEHO VYUŽITIE V PRAXI

V marketingovom prostredí neuromarketing pomáha poodhaliť skutočné prania potencionálnych zákazníkov. Taktiež meria a uvádza skutočný pôžitok respondenta v momente kontaktu s testovacím predmetom. V takýchto výskumoch je možné testovať reklamu, produkt, obal, weby, billboardy, trailery filmov a mnoho ďalšieho. Nové poznatky zistené zo skúmania ľudskej mysle prinášajú nové poznatky aj v marketingu. Je známe, že bežný užívateľ má menej ako sekundu na to, aby sa rozhodol či na danom webe zotrvá alebo odíde. Na sociálnych sieťach to netrvá už ani 3 sekundy (Janiga, 2021).

Keď spotrebiteľ prvýkrát uvidí reklamu na neznámu značku, cíti voči nej negatívnu neistotu, pretože je neznáma. Opakovanie reklamnej správy na nízkych úrovniach však zvyšuje účinnosť a znižuje túto neistotu. Jedným zo spôsobov, ako sa značky môžu stať známejšími a získať dôveru spotrebiteľa, je používanie odporúčaní celebrit. Inzerenti však musia mať na pamäti, aby príliš neinzerovali, pretože tedium opakovaných expozícií môže znížiť účinnosť reklamy tým, že diváka obťažuje. V prípade už známeho výrobku poskytuje opakovaná expozícia spotrebiteľovi viac času na spracovanie reklamy a súvisiacich skúseností (t. j. skúseností s používaním výrobku), keďže spotrebiteľ si môžu uložiť len vedomosti známe, ale nie neznáme. V podstate nové značky, ktoré práve prenikajú na trh, musia byť konzervatívne vo svojom marketingovom úsilí, aby to nepreháňali, ale tiež dost na to, aby spotrebiteľia rozpoznali danú značku.

Hlavným problémom výskumu neuromarketingu sú etické obavy neurozobrazovania s cieľom zvýšiť komerčný zisk. Z vedeckého hľadiska neuromarketing nie je ani zďaleka schopný umožniť výskumníkom navrhnuť marketingovú kampaň tak návykovú, ktorá preváži nad slobodnou vôľou jednotlivca, hoci obavy týkajúce sa toho, podložené alebo neopodstatnené, sa zmierňujú. V Spojených štátoch skupina na ochranu spotrebiteľa, podala sťažnosti univerzitám, federálnej vláde USA, ako aj výboru amerického senátu, protestujúce

proti etike neuromarketingu. Opisujú neuromarketing ako "nájdanie tlačidla na nákup vo vnútri lebky". Hoci existuje veľa časopisov venovaných ekonomike a marketingu, kľúčovým aspektom neuromarketingu, akademici neurovedy majú tendenciu zameriavať sa na medicínsky relevantnejšie alebo abstraktnejšie otázky.

V praxi sa uplatnením neuromarketingu stretávame hlavne u spotrebného tovaru či služieb. V poslednej dobe sa v kampaniach stretávame so známymi osobnosťami, ktoré garantujú kvalitu za službu či tovar. Fugate (2007) tvrdí, že účinky môžu v neuromarketingu spojiť a kvantifikovať sluchový a vizuálny podnet celebrit, pretože sa premietajú do hormonálnych sekrétov, ktoré vedú k pozitívnej emocionálnej reakcii a pocitom dôvery. Taktiež je pravdou, že čo raz viac sa v reklamách stretávame so sexuálnym podtónom (Babulicová, 2010). Spotrebiteľ sa stotožní s dokonalosťou, ktorá je prezentovaná. Predpokladá sa, že reklamy so sexom budú pribúdať. Reklamy tak budú odvážnejšie, vtieravejšie.

2.1 Nástroje v neuromarketingu

Firmy vedia neuromarketing využívať hlavne v online priestore. A to pri tvorbe webu, obsahu, videí, či ďalších nástrojov. Dôležitú úlohu zohrávajú stimuly, ktorými firma má zaujať cieľovú skupinu. Ide o statické stimuly medzi ktoré patrí logo, slogan, dizajn. Tieto stimuly tvoria dôležitú úlohu aj pri opakovanej komunikácii. Medzi dynamické stimuly patrí dynamický obsah na webe, či sociálnych sieťach, reklama, video. Stimuly na nás neustále vplývajú. V podniku je preto veľmi dôležité pri práci s marketingovými nástrojmi správne voliť farby, font, pocit bezpečia, či prepojenie ľudských zmyslov a reklamy. Marketéri, ktorí pracujú s týmito stimulmi musia mať jasno akú cieľovú skupinu chcú osloviť, zaujať (Janiga, 2021).

Podľa Janigu (2021) je potvrdené, že výber farby je nesmierne dôležitý. Rôzne farby v nás vyvolávajú rôzne emócie. Ak webová stránka bude oproti konkurencii podstatne farebnejšia, má väčší predpoklad, že návštevníci webu tam zotrvia dlhšie ako na webe, kde je zakomponovaná bielo čierne spektrum farieb. V takomto prípade pri farebnejšom prevedení je reč o upútaní pozornosti, ktorá je vyššia až o 40%. Janiga (2021) ďalej tvrdí, že výber správneho fontu zohráva taktiež veľmi dôležitú úlohu. Výskumy totiž zistili, že príliš zložitý font zaťažuje našu myseľ a spôsobuje nezáujem o daný obsah. Treba mať však opäť na pamäti kto je cieľová skupina. Weby so zameraním na detského zákazníka môžu dokonca využiť Disney font, ktorý funguje podstatne efektívnejšie.

Z odborných článkov vieme, že je nesmierne dôležitá dôveryhodnosť webu, či e-shopu. Zákazník chce zanechať svoju spätnú väzbu, prejavíť spokojnosť či nespokojnosť s nákupom, či svojou skúsenosťou. Na základe týchto ohodnotení je možné vytvoriť rating (hodnotenie). Ďalší kupujúci tak majú informáciu, že daný produkt má požadovanú kvalitu a spĺňa ich očakávania (Janiga, 2021).

Tvorba marketingového obsahu je z ďalších foriem ako zákazníka zaujať. Neuromarketingové výskumy totiž zistili, že ak pripravovaná kampaň je spojená s niečím, čo zákazník dokáže rozoznať, vyvolá v ňom pocit, že má s daným produktom skúsenosť. Táto forma vnímania zákazníka tvorí jednu z hlavných úloh, prečo by mal prejavíť záujem o kúpi daného produktu. Prepojenie napríklad s nejakou potravinou, ktorá je zahrnutá v danom produkte aktivuje jeden zo zmyslov a vytvorí sa tzv. asociácia s produktom. Dôležitú úlohu zohráva aj jednoduchosť a prehľadnosť webu, či ponuky. Ak zákazníka oslovila konkrétna ponuka na ktorú klikol, nemal by mať spektrum ďalších možností, lebo sa dostane do tzv. rozhodovacej paralýzy. Tá spôsobí, že sa nebude vedieť rozhodnúť napriek tomu, že na začiatku prejavil záujem o daný produkt. Viac možností výberu, či dokonca pestrejšia ponuka spôsobí, že firma prichádza o potencionálneho zákazníka. Za dôsledok to môže mať aj zložitý popis produktu, ktorý spôsobuje stratu pozornosti zákazníka. Dlhšiu pozornosť

zákazníka vieme zabezpečiť jednoduchými vetami, či zrozumiteľným obsahom (Púchovský, F., Kohoutová, L. 2015).

2.2 Metódy merateľnosti v neuromarketingu

Laboratórne výskumy v oblasti neuromarketingu úzko súvisia s neurevedou ako takou. Bez medicínskych prístrojov by marketingové výskumy v tejto oblasti neboli možné. Poznáme však aj výskumy na ktoré nie sú potrebné použiť priame skenovanie mozgu (Christopher, 2010). Nástroje, ktoré sa používajú pri týchto výskumoch možno rozdeliť do troch základných skupín (Púchovský, F., Kohoutová, L. 2015).

- Zaznamenávanie metabolickú aktivitu mozgu (PET – Pozitronová emisná tomografia, fMRI – Funkčná Magnetická Rezonancia)
- Zaznamenávanie elektrickú aktivitu mozgu (TMS - Transkrinálna magnetická stimulácia, EEG - Elektroencefalografia, SST - Steady State topografia, MEG – Magnetoencefalografia)
- Nepriame meranie aktivita mozgu – eye tracking, meranie fyziologických prejavov, tvárová elektromyografia, či kódovanie tváre

Z najznámejších nástrojov merajúcich metabolickú aktivitu mozgu je magnetická rezonancia. Táto metóda sa v zdravotníctve využíva niekoľko desaťročí. Zaradzujeme ju taktiež medzi validné neurologické výskumy. V oblasti neuromarketingu sa magnetická rezonancia používa posledných 20 rokov. Táto metóda zachytáva zmeny indukované neurálnou aktivitou v magnetickom poli (Púchovský, F., Kohoutová, L. 2015).

Fugate (2007) naznačuje niekoľko kľúčových dôsledkov neuromarketingu, ktoré naznačujú, že revolúcia čoskoro prekoná súčasný prieskum trhu. Pomocou neuromarketingu môžu výskumníci vyhodnotiť účinnosť reklamy oveľa vedeckejšie, pokiaľ ide o pozornosť diváka na reklamu, ako aj o to, ako reklama ovplyvňuje emocionálny stav diváka (tj vzrušenie alebo humor).

Elektroencefalografia, ako jeden z nástrojov zaznamenáva elektrickú aktivitu mozgu. Táto technika je považovaná za najstaršiu metódu, ktorá sa používa pri výskume nákupného rozhodovania. Je zaznamenávaná skutočná rýchlosť myšlienky na základe ktorej vieme zmerať priamu aktivitu mozgu. Ak sa aktivuje stimul na základe podnetu z reklamy, neuróny vytvoria elektrické prúdy. Tie sa dajú zachytiť špeciálnymi elektródami umiestnenými na hlave respondenta. Tieto elektrické prúdy vytvárajú rôzny stupeň vzrušenia a následne aj rôzny stupeň mozgovej vlny. Mozgové vlny poznáme pod pojmami beta vlny – bdenie, alfa – relaxovanie, theta vlny – pokoj a delta vlny . spánok. Prístroj tieto signály zachytí a prevedie do grafickej krivky. Krivky sú ovplyvňované konkrétnou aktivitou mozgu v danú chvíľu. Medzi nepriame meranie mozgovej aktivity zaraďujeme meranie fyziologických prejavov. Táto metóda má výhodu v tom, že môže prebiehať v prirodzenom prostredí respondenta. Ide o zachytenie emocionálneho stavu v daný moment (Púchovský, F., Kohoutová, L. 2015).

2.3 Príležitosti a hrozby v neuromarketingu

Búrlivé diskusie, ktoré sú vedenie už od samotného vzniku neuromarketingu, rozdeľujú odbornú spoločnosť na dva pomyslené tábory. Jedna skupina privítala tento marketingový nástroj ako zdroj údajov, ktoré sú nápomocné pri tvorbe obsahu. Zároveň je tento obsah aj správne adresovaný čo nespôsobuje obťažovanie s neefektívnymi reklamami. Na základe dát majú marketéri možnosť poznať svojich zákazníkov a svojím spôsobom ich robiť šťastnejšími. Na strane druhej sú odporcovia, ktorí kritizujú využívanie medicínskych nástrojov na komerčné účely. Odporcom sa nepáči, že metódy, pomocou ktorých sa skúma ľudský mozog sú používané

na komerčné účely prevažne bohatých korporácií. Taktiež fakt, že tieto výskumy nijakým spôsobom neprispievajú k celospoločenskému blahu. (Púchovský, F., Kohoutová, L. 2015).

Consumer Alert (2003) tvrdí, že vzostup neuromarketingu ukončí slobodnú vôľu.

Ďalších z negatívnych faktorov využívania neuromarketingu je neetickosť pri nesprávnom zaobchádzaní s údajmi. Treba si uvedomiť, že pri metóde magnetickej rezonancie respondent poskytuje informácie, ktoré by za bežných okolností nemusel chcieť sprístupniť.

Murphy a kol.(2008) načrtáva odporúčania pre "etický kódex", ktorý má prijať neuromarketingový priemysel. Niektoré z ich odporúčaní zahŕňajú ochranu výskumných subjektov pred nátlakom, úplné zverejnenie etických princípov použitých v štúdiu a presné predstavenie vedeckých metód podnikom a médiám.

Neuromarketingová vedecká a obchodná asociácia aj pre tieto dôvody schválila etický kódex, ktorý vznikol z akejsi nutnosti. Neuromarketingové výskumy sa tak riadia jednotnou normou. Hlavným cieľom bolo zamedziť zneužívaniu dát, ktoré boli a sú nadobudnuté prostredníctvom výskumov. Neuromarketing ako nástroj nemá ľuďmi manipulovať, ale odhaliť ich túžby. Cieľom tohto odhalenia je ich naplniť a ľudírobiť šťastnejšími (Púchovský, F., Kohoutová, L. 2015).

3 NEUROMARKETING A VÝUČBA NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH

S pojmom neuromarketing sa študenti na vysokých školách stretávajú už niekoľko rokov. Vďaka tomu, že ide stále o akýsi novodobý fenomén musia napredovať aj univerzity, aby študenti držali krok s vývojom, trendami a požiadavkami. Aj na Slovensku máme fakulty, ktoré disponujú neuromarketingovým laboratóriom. Študenti vďaka tomu tak majú jedinečnú príležitosť realizovať svoje výskumy na pôde fakulty.

Na základe porovnávania, ktoré bolo zrealizované sme zistili, že neuromarketing je na oslovených fakultách vyučovaný len ako súčasť osnov vybraných predmetov. Z pravidla ide o predmety ako napr. Psychológia reklamy, Marketingový výskum, či Úvod do psychológie obchodu, prípadne Psychológia obchodu. Spomínané predmety sa vyučujú na prvom stupni vysokoškolského vzdelania.

Spomínané laboratória na vybraných fakultách využívajú najčastejšie technológie, ktoré sledujú mozgovú aktivitu, pohyb očí, srdečný tep a telesnú teplotu. Cieľom týchto výskumov je pochopiť ako reaguje mozog na konkrétne podnety.

VÝSLEDKY A ZÁVER

Na základe vyššie uvedených zistení môžeme skonštatovať, že na všetkých oslovených fakultách so zameraním na manažment, ekonomiku, obchod, masmediálnu komunikáciu je neuromarketing vyučovaný. Niektorí študenti majú priamu skúsenosť aj v laboratóriách, ktoré používajú pri svojich výskumoch na pôde svojej fakulty. Treba však aj konštatovať, že neuromarketingu z nášho pohľadu nie je venovaná dostatočná pozornosť. Vidíme totiž potenciál vo vytvorení samostatného predmetu Neuromarketing. A to obzvlášť vo fakultách, ktoré práve disponujú neuromarketingovým laboratóriom. Študenti tak budú mať príležitosť intenzívnejšie pracovať v laboratóriu a tvoriť tak už výskumy pri seminárnych prácach. Aktuálny stav je taký, že sa laboratória využívajú hlavne na výskumy spojené s písaním bakalárskych, či diplomových prác.

Porovnávanie fakúlt nám taktiež potvrdilo hypotézu, že nie je fakulta, ktorá by mala Neuromarketing ako samostatný predmet. Oslovené boli vybrané fakulty na Slovensku, tak isto aj v Českej republike.

Veríme, že aj vďaka vzdelávaniu a rozširovaniu vedomostí v oblasti neuromarketingu môžeme prispieť k tomu, že online priestor bude bezpečnejší, féravejší a prinesie blaho užívateľom.

LITERATÚRA

Babulicová, M. 2010. **Nové trendy v marketingu** (Bakalárska práca) – VŠB – Technická univerzita Ostrava. Fakulta metalurgie a materiálového inžénýrství. Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii. Dostupné na: https://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/82147/BAB140_FMMI_B3922_6208R123_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 28 s.

Commercial Alert. (2003). **Commercial alert asks emory university to halt neuromarketing experiments**. Commercial Alert News Release. retrieved october 15, 2008, from the world wide web: <http://www.commercialalert.org/PDFs/neuromarketingrel.pdf>.

de Oliveira, J. H. C., & Giraldi, J. D. M. E. 2017. **What is Neuromarketing?** A Proposal for a Broader and more Accurate Definition. Global Business and Management Research: An International Journal, 19-29 s. Dostupné na internete: <http://www.gbmrjournal.com/pdf/vol.%209%20no.%202/V9N2-2.pdf>

DOOLEY, R. 2011. Brainfluence: **100 Ways to Persuade and Convince Consumers with Neuromarketing**. 304 s. ISBN: 978-1-118-17594-1.

Fugate, D. L. (2007). **Neuromarketing: a layman's look at neuroscience and its potential application to marketing practice**. Journal of Consumer Marketing, 385–394 s.

Hula, R. 2021 **Neuroveda ako východisko pre neuromarketing a jeho implementáciu** (online), Dostupné na: https://scb.euba.sk/curent%20articles_scb/38_scb0121_Hula.pdf

Christopher R Madan, **NEUROMARKETING: THE NEXT STEP IN MARKET RESEARCH?** [online], 2010, Dostupné na: <https://journals.library.ualberta.ca/eureka/index.php/eureka/article/view/7786/6493>

Ivanová, E.: **MIKROEKONÓMIA**. Trenčín : Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne (TuUAD), 2004. ISBN 80-8075-007-6, s.144 – 148

Laybourne, P., & Lewis, D. (2005). **Neuromarketing: the future of consumer research?** Admap, 461, 28–30

Janiga, M. 2021 **Čo je neuromarketing a ako ho využiť v praxi** (online). Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/marketing/co-je-neuromarketing-vyuzitie-v-praxi>

Lee, N., Broderick, A. J., & Chamberlain, L. (2007). **What is 'neuromarketing'?** A discussion and agenda for future research. International Journal of Psychophysiology, s.199–204.

Murphy, E., Illes, J., & Reiner, P. B. (2008). **Neuroethics of neuromarketing**. Journal of Consumer Behavior, 293–302.

Orechovska, M. 2022, Na FMK vzniklo neuromarketingové laboratórium. Prínosné bude aj pre študentov (online), Dostupné na: <https://www.attelier.sk/neuromarketingove-laboratorium-fmk/>

Púchovský, F., Kohoutová, L. 2015. **Marketingová komunikácia a médiá 14. Zborník vedeckých štúdií z oblasti histórie a teórie marketingovej komunikácie a médií.** Katedra marketingovej komunikácie. Filozofická fakulta. Univerzita Komenského. Bratislava (online). Dostupné na: https://fphil.uniba.sk/uploads/media/Marketingova-komunikacia-a-media-14c_02.pdf#page=161.166 - 184s

Thompson, C. 2003, **There's a sucker born in every medial prefrontal cortex.** New York Times (online) Dostupné na: <http://www.nytimes.com/2003/10/26/magazine/26BRAINS.html>

Autor:

Ing. Miroslav Warhol

Ústav manažmentu

Vazovova 5, 812 43 Bratislava

miroslav.warhol@stuba.sk

POKYNY PRE AUTOROV

1. Články predložené k publikovaniu musia byť zamerané na ekonomickú a manažérsku problematiku.
2. Príspevky sa uverejňujú v slovenskom, českom, ruskom a anglickom jazyku.
3. Podmienkou uverejnenia príspevku je jeho originalnosť (pôvodnosť). Odovzdaním príspevku autor prehlasuje, že príspevok nebol doteraz publikovaný alebo ponúknutý k publikácii inému vydavateľovi.
4. V časopise sa uplatňuje systém anonymného recenzovania (peer-review) pre overenie vedeckej kvalifikácie článkov, každý príspevok je posudzovaný dvoma nezávislými recenzentami. Príspevky boli schválené na publikovanie Vedeckou radou časopisu.
5. Vedecká rada a Redakčná rada časopisu rozhodujú o prijatí príspevku na uverejnenie na základe recenzných posudkov. Vydavateľ si vyhradzuje právo príspevok odmietnuť.
6. Príspevky nie sú honorované. Redakcia si vyhradzuje právo požadovať od autora, po rozhodnutí o prijatí jeho príspevku na uverejnenie, participáciu na nákladoch spojených s realizáciu tlačenej formy časopisu v sume 40,- €.
7. **Autori posielajú príspevky upravené po formálnej stránke podľa „Konceptu príspevku do časopisu“.** Za jazykovú úpravu príspevkov zodpovedajú autori.
8. Poznámky, ktoré patria pod čiaru sa číslujú podľa poradia v texte. Tabuľky a ilustrácie (obrázky, schémy, grafy, diagramy) sa číslujú samostatnými číselnými radmi podľa poradia v texte. Pod každou tabuľkou alebo ilustráciou je potrebné uviesť zdroj, z ktorého autor čerpal údaje. Na tabuľky a ilustrácie musia byť odkazy v texte príspevku.
9. Citácie literatúry sa uvádzajú podľa Metódy prvého údaje a dátumu (ISO 690) v nasledovnom formáte:
Jeden zdroj, jeden autor: (Autor, 2000)
Jeden zdroj, viac autorov: (Autor a kol., 2005)
Viac zdrojov: (Autor1, 2009; Autor2, 2010)
10. V zozname literatúry na konci príspevku sa jednotlivé položky uvádzajú v abecednom poradí (nečíslujú sa). Pre on-line dokumenty je povinný dátum citovania a dostupnosť.
11. Citácie sa musia nachádzať v texte článku hneď za miestom, kde boli údaje z citovaného zdroja použité.
12. Maximálny rozsah príspevku je 15 strán, vrátane príloh a zoznamu literatúry. Formát stránky A4 (210 x 297 mm), okraje: pravý 2,5 cm, ľavý 2,5 cm, horný 3 cm, dolný 2,5 cm. Riadkovanie je jednoduché. Stránky sa nečíslujú.
13. Štruktúra príspevku je uvedená v tabuľke č. 1.

Tabuľka 1: Štruktúra príspevku

Štruktúra	Písmo
NÁZOV PRÍSPEVKU V PÔVODNOM A ANGLICKOM JAZYKU	Times New Roman, veľ. 16 Zarovnanie na stred
Meno a priezvisko autora (ov) – bez titulov	Times New Roman, veľ. 12 Zarovnanie na stred
<i>Abstrakt v anglickom jazyku</i>	Text - Times New Roman, veľ. 10, Italic
<i>Kľúčové slová v anglickom jazyku (5-6 slov)</i>	Times New Roman, veľ. 10, Italic
JEL Classification	Times New Roman, veľ. 10, zarovnanie doľava, Italic. Vid' napr.: https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=econlit
ÚVOD CIEĽ A METODIKA VÝSLEDKY A DISKUSIA ZÁVER	Times New Roman, veľ. 14, Bold, všetky písmená veľké Kapitoly číslojte arabskými číslicami
Text príspevku	Times New Roman, veľ. 12 Odsadenie prvého riadku v odseku tabuľátorom 1,25 cm
Tabuľka 1: Názov tabuľky Graf 1: Názov grafu Obrázok 1: Názov obrázku	Times New Roman, veľ. 12, Bold Umiestniť nadpis nad tabuľkou, zarovnať vľavo Umiestniť nadpis pod graf, centrovat' Umiestniť nadpis pod obrázok, centrovat' Zdroj umiestniť pod tabuľku, zarovnať vľavo Zdroj umiestniť pod graf, obrázok, centrovat' (Times New Roman, veľ. 10, Italic)
LITERATÚRA	Times New Roman, veľ. 14, Bold, všetky písmená veľké Radiť v abecednom poradí, nečíslovať
Autor: Titul, meno a priezvisko Názov pracoviska Adresa pracoviska Tel.: 0000000000000 e-mail: some@who.com	Times New Roman, veľ. 12 Zarovnať doľava

Autori posielajú príspevky upravené po formálnej stránke podľa „Konceptu príspevku do časopisu“ uverejnenom na internetovej stránke časopisu www.maneko.sk.

Príspevky do čísla **1/2024 prijíma redakcia časopisu do **15. apríla 2024****
POKYNY PRE AUTOROV

MANEKO

časopis o ekonomike a manažmente priemyselných podnikov

MANEKO prináša vedecké články, diskusné príspevky a recenzie odborných prác zaoberajúce sa problematikou ekonomiky a manažmentu priemyselných podnikov z oblastí všeobecného manažmentu, finančného manažmentu, manažmentu kvality, environmentálneho manažmentu, manažmentu ľudských zdrojov, manažmentu malých a stredných podnikov, marketingu, controllingu, logistiky, strategického manažmentu podnikov, účtovníctva daňovníctva a podobne. Umožňuje publikovanie vedeckých a odborných prác pre cieľovú skupinu vysokoškolských pedagógov a vedeckých pracovníkov, ale zároveň dáva príležitosť pre publikovanie príspevkov aj doktorandom a odborným pracovníkom z podnikovej praxe, verejnej správy a pod.

Vedecký časopis MANEKO (Manažment a Ekonomika podniku) vydáva Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií Ústavu manažmentu STU v Bratislave vo Vydavateľstve SPEKTRUM STU Bratislava

IČO vydavateľa: 00 397 687

V spolupráci s MANEKO – Manažment a Ekonomika o.z., Vazovova 2757/5, 811 07 Bratislava – Staré Mesto, IČO: 54 568 757

Vychádza dvakrát do roka, ročník 15, 2023, č.2

Tlač: ŠEVT, a.s. Bratislava

Adresa redakcie: Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

ÚM STU, Vazovova 5, 812 43 Bratislava

Za jazykovú úpravu príspevkov zodpovedajú autori

Registračné číslo MK SR EV 2908/09

Dátum vydania periodickej tlače: december 2023

© Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií Ústavu manažmentu
STU v Bratislave, Bratislava 2023

ISSN 1337-9488 (tlačené vydanie)

ISSN 1338-5127 (elektronické vydanie)