

Národné

hospodárstvo

Bankovníctvo

Poist'ovníctvo

Financie

Podniková

ekonomika

Marketing

Manažment

Investície

a iné

Ekonomické spektrum

**Recenzovaný vedecko-odborný
on-line časopis o ekonómii
a ekonomike**

Ročník VIII

Číslo

3/2013

Ekonomické spektrum

Recenzovaný vedecko- odborný on-line časopis o ekonómii a ekonomike

Ročník VIII, č. 3/2013
ISSN 1336-9105

Vydáva združenie:

CAESaR – Centrum vzdelávania, vedy
a výskumu

Adresa:

Komárany 82
093 01 Vranov nad Topľou
IČO: 30 85 87 04
DIČ: 20 221 35 907

kontakt:

www.caesar.sk

Šéfredaktor:

Ing. Jarmila Buchová, PhD.

Redakčná rada:

Ing. Roman Buch
doc. Ing. Beáta Gavurová, PhD., MBA.
doc. Ing. Vladimír Gazda, PhD.
Mgr. Ladislava Ivančová
Ing. Adela Klepáková, PhD.
Ing. Drahomír Oujezdský, PhD.
doc. Ing. Erika Pastoráková, PhD.
Ing. Jarmila Vidová, PhD.

Dátum vydania:

August 2013

Periodicita vydávania:

štyrikrát ročne

Miesto vydania: Bratislava

Miesto umiestnenia na webe:

<http://www.spektrum.caesar.sk>

Zameranie časopisu:

Ekonomické spektrum

Recenzovaný vedecko-odborný on-line časopis zameraný na publikovanie vedeckých a odborných statí venujúcich sa teoretickým ako aj praktickým otázkam z oblasti ekonómie a ekonomiky, s dôrazom na nové vývojové trendy.

Cieľom časopisu je vytvoriť priestor pre vedeckých a pedagogických pracovníkov, doktorandov a študentov:

- na prezentáciu vedeckých výsledkov výskumu z jednotlivých oblastí ekonomiky,
- na publikovanie odborných článkov, recenzií monografií, učebných textov,
- na diskusiu a výmenu skúseností v oblastiach:
 - národné hospodárstvo,
 - podniková ekonomika,
 - bankovníctvo,
 - poisťovníctvo,
 - marketing,
 - manažment a pod.

Informácie pre autorov príspevkov sa nachádzajú na web stránke časopisu:

<http://www.spektrum.caesar.sk>

Za odbornú a jazykovú úpravu zodpovedajú autori príspevkov.

Príspevky sú recenzované dvoma nezávislými recenzentami.

Zoznam recenzentov: doc. PhDr. S. Benčíč PhD.; Ing. J. Buchová, PhD.; doc. Ing. V. Gazda, PhD.; Mgr. L. Ivančová; Ing. A. Klepáková, PhD.

Obsah:

Romanová, D. – Ivančová, L. – Klepáková, A.: Požiadavky na kompetencie pre subjekty riadiace kvalitu.....4

Pastoráková, E. – Glod, P.: Príspevok k problematike vývoja počtu poisťovní na poisťnom trhu v SR (druhá časť)13

Jirásková, S.: Význam využívania systému lessons learned ako prvku znalostného manažmentu v podmienkach ozbrojených síl SR.22

Littvová, Z.: Tendencie využívania cross-sellingových aktivít v poisťovníctve33

Vidová, J.: Proces vzdelávania a jeho investičná náročnosť40

Hlaváčiková, J.: Porovnanie inovačnej výkonnosti krajín V4 podľa vybraných ukazovateľov48

Staríčková, Z.: Možnosti aplikácie IFRS 13 pri oceňovaní reálnou hodnotou57

Klepáková, A. – Ivančová, L.: Prístupy a možnosti zlepšovania procesov vo verejnej správe s využitím metód balanced scorecard a common assessment framework62

Odborný slovník

Vidová, J.: Hospodárska politika EÚ69

Content:

Romanová, D. – Ivančová, L. – Klepáková, A.: Competence requirements for quality management entities.....4

Pastoráková, E. – Glod, P.: Contribution to the issue of the number of insurance companies development in the insurance market of the Slovak Republic (Part 2)13

Jirásková, S.: The importance of using the lessons learned system as an element of the knowledge management in the Slovak Armed Force.....22

Littvová, Z.: Using trends of cross – selling activities in the insurance business.....33

Vidová, J.: The process of education and investment demands.....40

Hlaváčiková, J.: Comparison of innovation performance of the V4 countries according to selected indicators.....48

Staríčková, Z.: Options for applications IFRS 13 fair value measurement.....57

Klepáková, A. – Ivančová, L.: Approaches and possibilities for improvement of public administration process using Balanced Scorecard and Common Assessment Framework methods.....62

Special dictionary:

Vidová, J.: Economic policy of EU69

DANIELA ROMANOVÁ - LADISLAVA IVANČOVÁ - ADELA KLEPÁKOVÁ

Abstrakt

Článok prezentuje čiastkové výsledky prieskumu vykonaného na vzorke 37 poskytovateľov služieb hospitalizácie na Slovensku. Prvá časť je venovaná teoretickým východiskám manažmentu kvality, ISO norme 9001 a kľúčovým kompetenciám. Vo výskume sme vymedzili subjekty, ktoré riadia kvalitu v slovenských nemocniciach, pričom 92 % týchto subjektov pochádza z interných zdrojov nemocníc. Záver prináša teoretický prehľad potrebných znalostí na riadenia kvality v nemocniciach.

Abstract

This paper presents the partial research findings acquired from the sample of 37 providers of hospital care in the Slovak republic. The first part of the paper deals with theoretical knowledge in the field of the quality management and ISO norm 9001 and the key competences. In our own research, stated in the second chapter, we determined the subjects which are managing quality in Slovak hospitals with regards to stated research goals. The third chapter brings overview of the needed skills and knowledge for managing quality in hospitals.

Kľúčové slová: Zdravotnícke zariadenia. Nemocnice. Kompetencie. Kvalita. Riadenie kvality.

Keywords: Healthcare facilities. Hospitals. Competencies. Quality. Quality management

Úvod

Ľudské zdroje sú jedným zo základných faktorov v zdravotníctve, ktoré ovplyvňujú jeho kvalitu. Podľa Hejdukovej (2009) je kvalita zdravotnej starostlivosti jedným z hlavných faktorov rozvoja krajiny. Pre lepší chod poskytovaných služieb zaviedli niektoré zdravotnícke zariadenia (ZZ) normu ISO 9001. So zavádzaním tejto normy narastá úroveň kompetencií pracovníkov, ktorí majú na starosti celý rad činností spojených so zavedením systému riadenia kvality. V zdravotníckej praxi, konkrétne v nemocniciach, je kvalita riadená rôznymi subjektmi, v závislosti od typu ZZ, veľkosti ZZ a iných faktorov. V niektorých riadi kvalitu jeden zamestnanec špeciálne na to určený, v iných je vytvorená organizačná jednotka (súbor viacerých zamestnancov, ktorí okrem tejto kompetencie majú na starosti poskytovanie zdravotnej starostlivosti (ZS), alebo majú iné administratívne zaradenie). Niektoré nemocnice využívajú na riadenie kvality externú organizáciu. Cieľom procesu implementovania normy ISO 9001, ktoré okrem iného zahŕňa aktivity spojené so zaškolením pracovníkov a zvyšovaním ich kompetencií, je zvyšovanie spokojnosti pacientov. To si vyžaduje náklady, ktoré by sa mali prejaviť v konečnom dôsledku či už vo forme zvyšovania spokojnosti pacientov, alebo v lepšej efektívnosti procesov.

Cieľom tohto príspevku je zdefinovať požiadavky na kompetencie subjektov riadiacich kvalitu v nemocniciach. Odpovediam predchádzalo štúdium literatúry o riadení kvality a vlastný výskum uskutočnený na vzorke nemocníc na Slovensku.

1. RIADENIE KVALITY A KOMPETENCIE SUBJEKTOV RIADIACICH KVALITU

Kvalita je pomerne široký pojem. Predstavuje tiež disciplínu zameranú na dosahovanie vysokej úrovne kvality služieb a produktov a zavádzanie merateľných štandardov k porovnávaniu výkonnosti procesov. Jej aplikácia je primárne orientovaná na kľúčové podnikové ciele (Gavurová, 2012). Na Slovensku je najčastejšie využívanou normou pre riadenie kvality v ZZ norma ISO 9001. Podľa Cibulku (2007) je táto norma návodom na riadenie kvality v rôznych smeroch:

1. Definuje kľúčové vzťahy medzi procesmi, jednotkami a zamestnancami.
2. Proaktívne chráni pred vznikom problémov.
3. Poskytuje návod na vyhľadávanie a nápravu chýb a problémov.
4. Zabezpečuje konformitu ku efektívnosti dokumentovaných procesov.
5. Zameriava sa na potreby a očakávania pacienta a poskytovateľa ZS.
6. Maximalizuje spokojnosť zákazníka.
7. Zjednodušuje dodržiavanie kvality podľa certifikácie, akreditácie, noriem a regulačných požiadaviek.

Kritika sa z časti opiera o argumenty, že ISO normy sú nastavené na výrobné organizácie. Spoločným znakom celého systému – pacient, poskytovateľ zdravotnej starostlivosti a zdravotná poisťovňa v zmysle kvality poskytovanej ZS musí byť *spokojnosť pacienta*, ktorá je kvantifikovaná pomocou univerzálnych faktorov spokojnosti (Halagová a Kubák, 2010). Po úprave a správnom pochopení sa norma ISO ukazuje ako veľmi dobre aplikovateľná aj v zdravotníctve. Základnými princípmi tohto systému sú okrem iných najmä zameranie na zákazníka a trvalé zlepšovanie organizácie.

„Certifikát systému manažérstva kvality je uznaním, ocenením a zároveň osvedčením zhody s medzinárodne platnou požiadavkou na kvalitu v zmysle noriem ISO. Certifikát však nie je cieľom, ale prostriedkom na dosiahnutie lepšej konkurencieschopnosti a na zabezpečenie perspektívy a rozvoja spoločnosti“ (Cibulka, 2007). Podľa Donabedian (2003) a Lynna a kol. (2007) sú za kľúčové faktory v procese zlepšovania kvality považované individuálne faktory ako je miera angažovanosti pracovníkov systému manažérstva kvality (SMK), dodržiavanie SMK a podľa Bobiaka a kol. (2009) aj schopnosť prijímať zmeny.

Požiadavky na kompetencie vyplývajú zo samotnej normy. V súčasnosti je najväčšie úsilie vo väčšine organizácií zamerané na zdokonaľovanie SMK s cieľom splniť očakávania zákazníka a ostatných zainteresovaných strán, zvyšovať výkonnosť a konkurencieschopnosť organizácie. Tieto ciele nie je možné splniť bez aktívneho a iniciatívneho prístupu kompetentných pracovníkov, takzvaných zmocnencov (Vadász, 2007).

Zmocnenec je menovaný člen manažmentu organizácie, ktorý má zodpovednosť a právomoci vypracovávať, zavádzať a udržiavať procesy potrebné pre SMK, oboznamovať vrcholový manažment s výkonnosťou SMK a zvyšovať povedomie o požiadavkách zákazníka v celej organizácii (Socha, 2010). Pracovníci, ktorí sledujú efektívnosť fungovania SMK tzv. zmocnenci pre kvalitu, sledujú plnenie požiadaviek noriem, zisťujú či systém manažérstva kvality je udržiavaný a účinne uplatňovaný. Z tohto dôvodu je potrebné priblížiť ich pozíciu, postavenie v SMK a v nemalom rade ich kompetencie. Vedomostná úroveň je stanovená najmä vzdelávaním, ktoré by malo byť primerané pracovnej pozícii. Zmocnenci pre kvalitu musia ovládať terminológiu SMK, zásady, nástroje a ich aplikácie v praxi (štatistické metódy), ovládať postupy a techniky auditu, ovládať normy, zákony, predpisy. Úroveň vzdelania nie je presne stanovená, avšak minimálnou požiadavkou je stredoškolské vzdelanie s maturitou. Vo vzdelávaní pre túto pracovnú pozíciu sú vytvorené študijné programy zamerané práve na pozíciu manažéra kvality (Teplická, 2012).

Kompetencie

Predchádzajúci text nám všeobecne poukázal na to, čo všetko musia zmocnenci pre kvalitu nielen v ZZ vykonávať. Pri implementovaní normy kvality by sa zároveň mali rozvíjať aj kompetencie jedinca s tým súvisiace, čo by malo mať za následok nárast celkovej kvality v našom prípade poskytovania zdravotných služieb. Čo pod pojmom kompetencie rozumieme? Problémom správneho využívania kompetencií v znalostnej ekonomike je, že spomínaný pojem je v rôznych médiách, publikáciách a odborných článkoch charakterizovaný rozdielne. Nejednotnosť v definovaní tohto pojmu zapríčiňuje chybné chápanie pojmu a zároveň jeho chybné využívanie v praxi. Preto budeme v tomto článku pod pojmom kompetencie chápať súbor vedomostí, zručností, schopností, hodnôt a postojov (Romanová, 2012). Na základe tejto súvislosti môžeme formulovať kompetencie ako štrukturálny model založený na McClellandovom originálnom definovaní kompetencie ako premennej, ktorá by mohla byť používaná na predpovedanie individuálneho výkonu, a ktorá by nebola skreslená otázkou rasy, pohlavia a sociálno-ekonomickými faktormi. V novom teoretickom zmysle by kompetencia mala byť pochopená ako využitie ľudského potenciálu v organizácii (Gallardo, 2009). Význam a výklad pojmu kompetencie sa často spája s výkonom profesie, všeobecnejšie s pracovnou činnosťou a býva tradične používaná na označenie právomoci prijímať rozhodnutia. Podľa Remeňovej (2009) vzdelanie a vedomosti, dosiahnuté skúsenosti, zručnosti, ako aj kvalitatívne ukazovatele nemôžu byť konečným a jednoznačným nástrojom hodnotenia zamestnancov v súčasnom náročnom pracovnom prostredí.

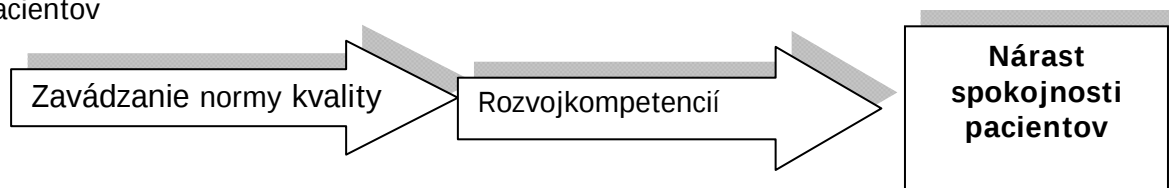
K určujúcim kritériám by sa mal pridať ešte jeden atribút – kompetentnosť. Ako spoločnosť, tak aj jednotlivci vynakladajú nemalé úsilie pri vlastnom sebazdokonaľovaní na dosiahnutie vedomostí, skúseností, rozširovaní vzdelania a popritom zabúdajú na zvyšovanie vlastnej kompetentnosti. Mnohí riadiaci pracovníci slovenských firiem sa stotožňujú s názorom, že ich zamestnanci patria k rozhodujúcim faktorom úspechu organizácie.

Metódy na posúdenie úrovne kompetencií spolu s metódami na zistenie miery a súladu vytvárajú metodický rámec kľúčových kompetencií a umožňujú rýchlu a spoľahlivú identifikáciu. Predpokladom efektívnosti metód je ich vzájomná kombinácia, vyváženosť nedostatkov a zohľadnená ich rozmanitosť (Slaninková a Girgošková 2011).

2. VÝSKUM

Skôr, ako sformulujeme výskumné otázky, priblížime si cieľ zavádzania noriem kvality a ich možný vplyv na spokojnosť pacientov. Cieľom zavádzania noriem do zdravotníctva bolo v súkromných zariadeniach okrem navýšenia zisku vyvolať u pacientov spokojnosť, pretože bez nich by organizácia ťažko naplňala iné stanovené ciele. Pri ZZ, kde nie je hlavným cieľom navýšenie zisku sa dostáva do popredia otázka spokojnosti. Súvis medzi riadením kvality, rozvojom kompetencií a možným nárastom spokojnosti pacientov uvádza obr. 1.

Obr. č. 1: Súvis medzi riadením kvality, rozvojom kompetencií a nárastom spokojnosti pacientov



Zdroj: vlastné spracovanie

Pri zavádzaní noriem sa zároveň rozvíjajú kompetencie pracovníkov, ktorí boli pre tento účel stanovení. Vychádzajúc z obr. 1, hlavnú výskumnú otázku sme stanovili za predpokladu, že pri zavádzaní noriem kvality sa zároveň rozvíjajú kompetencie zamestnancov. Rozvoj kompetencií zamestnancov tým ovplyvní spokojnosť pacientov. Z obr. 1 nám vyplýva hlavná výskumná otázka:

Aké sú požiadavky na kompetencie subjektov riadiacich kvalitu v nemocniciach?

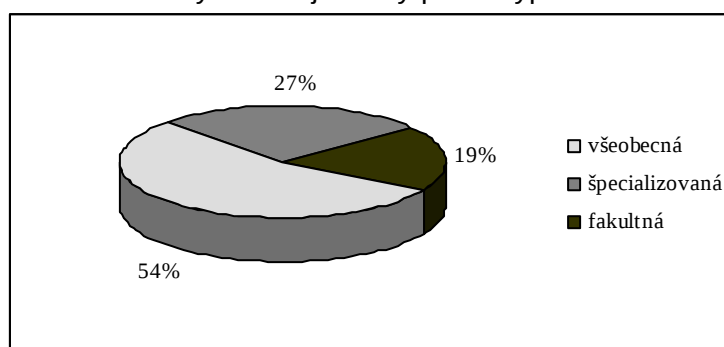
Aby sme mohli odpovedať na hlavnú výskumnú otázku, stanovili sme si čiastkové výskumné otázky v tomto znení:

- 1) *Aké typy subjektov riadia kvalitu v nemocniciach?*
- 2) *Ktoré kompetencie súvisia s riadením kvality u zistených typov subjektov?*

Výskumná vzorka

Výskum prebiehal na výskumnej vzorke 37 nemocníc na Slovensku. Pomocou generátora náhodných čísel sme z populačnej vzorky 84 nemocníc poskytujúcich hospitalizáciu pacientov vyseletovali 50 nemocníc, ktoré sme emailom oslovili na spoluprácu pri výskume. Získali sme spätnú väzbu od 37 subjektov, ktoré tvorili výskumnú vzorku. Návratnosť predstavovala 74 %. Pre účely tohto príspevku uvádzame čiastkové výsledky výskumu (Klepáková, 2012). Vypĺňanie dotazníkov bolo dobrovoľné a anonymné. Štruktúru respondentov vzorky podľa typu nemocnice uvádza obr. 2.

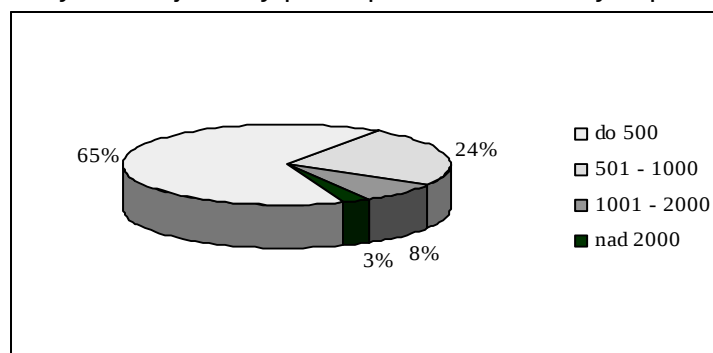
Obr. č. 2: Rozdelenie nemocníc výskumnej vzorky podľa typu nemocnice



Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalším opisným znakom vzorky výskumu je rozdelenie nemocníc podľa počtu zdravotníckych pracovníkov (lekári, zdravotné sestry, iný zdravotnícky personál), uvedené na obr. 3.

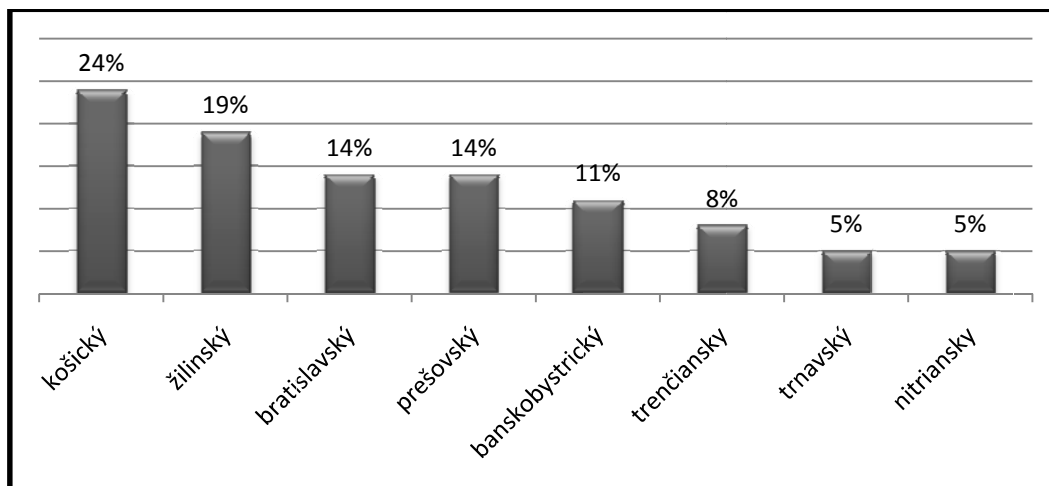
Obr. č. 3: Rozdelenie výskumnej vzorky podľa počtu zdravotníckych pracovníkov



Zdroj: vlastné spracovanie

Najväčšiu skupinu respondentov tvorili ZZ – nemocnice s počtom zdravotníckych zamestnancov do 500. Subjekty výskumnej vzorky rozdelené podľa krajov pôsobenia zobrazuje obr. 4, kde najväčšie zastúpenie mali nemocnice z košického kraja.

Obr. č. 4: Rozdelenie výskumnej vzorky podľa krajov



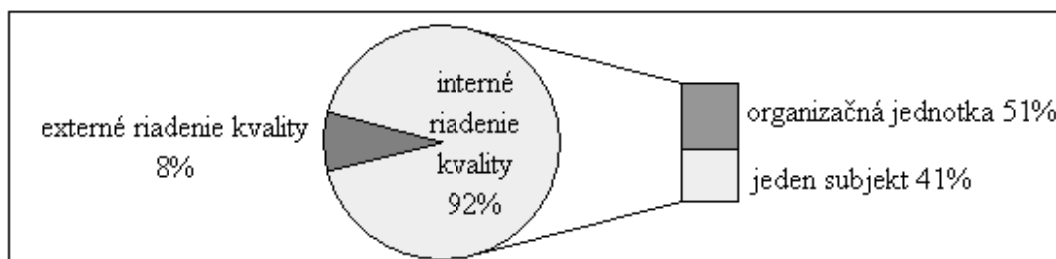
Zdroj: vlastné spracovanie

Všeobecné nemocnice tvorili 54% subjektov výskumnej vzorky. 65% subjektov výskumnej vzorky má menej ako 500 zdravotníckych pracovníkov. Najvyššie zastúpenie mali nemocnice košického kraja 24 %. Využili sme základné štatistické metódy ako sú priemer, početnosť a grafické zobrazenie výsledkov. Na štatistickú analýzu dát bol použitý Excel (Chajdiak, 2009) a na zber a spracovanie údajov od respondentov bola využitá webová aplikácia „Gmail Dokumenty“, ktorá umožňovala automatické spracovanie a analýzu údajov po skontrolovaní správnosti vyplnenia dotazníkov.

3. VÝSLEDKY

Výsledky popisujú zistenia z výskumu a odpovedajú na stanovenú hlavnú a dve čiastkové výskumné otázky. Zodpovedaniu prvej čiastkovej výskumnej otázky predchádzalo vymedzenie troch typov subjektov, ktoré v súčasnosti riadia kvalitu ZZ. Ako vyplýva z obr. 5, nemocnice riadia kvalitu u 92 % z interných personálnych zdrojov, pričom využívajú u 51% organizačnú jednotku na to určenú.

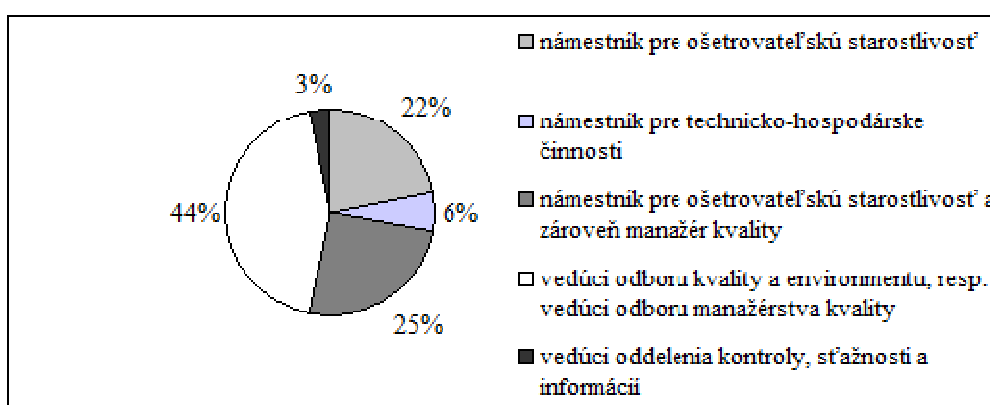
Obr. č. 5: Výskumná vzorka podľa subjektu riadiaceho kvalitu v ZZ



Zdroj: vlastné spracovanie

Zloženie organizačnej jednotky určuje manažment organizácie. Z nášho výskumu vyplynulo, že 8 % subjektov výskumnej vzorky využíva na riadenie procesov kvality externú organizáciu (obr. 5). Podľa Dufinca (2009) externe obstarávaný proces je identifikovaný ako jeden z potrebných pre SMK organizácie, ale je vykonávaný vybranou externou stranou voči organizácii. Zabezpečenie riadenia externe obstarávaných procesov nezbavuje organizáciu zodpovednosti za uspokojenie každého zákazníka, v našom prípade pacienta, požiadaviek predpisov a legislatívnych požiadaviek. V zdravotníckej praxi plnia funkciu zodpovedného pracovníka za riadenie kvality rôzne pracovné pozície, napr.: manažér integrovaného manažérskeho systému, námestník riaditeľa pre technicko – hospodárske činnosti, manažér kvality, vedúci odboru kvality a environmentu, hlavná sestra, námestník pre ošetrovateľskú starostlivosť, zmocnenec kvality, námestník riaditeľa pre ošetrovateľskú starostlivosť, primár. To vyplynulo z nášho výskumu, kedy respondenti odpovedali na otázku, aký je názov pozície pracovníka, ktorý je kompetentný za riadenie kvality. Výsledky druhej čiastkovej výskumnej otázky zobrazuje obr. 6.

Obr. č. 6: Funkcie subjektov riadiacich kvalitu v nemocniciach



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vyplýva z obr. 6, najviac využívanou funkciou na riadenie kvality ZZ je funkcia vedúceho odboru kvality a environmentu. V praxi sa najčastejšie stretávame s kumulovanou funkciou námestníka pre ošetrovateľskú starostlivosť, ktorý zároveň vykonáva funkciu manažéra kvality, čo potvrdil aj náš výskum. Bez ohľadu na názov funkcie sú kompetencie a zodpovednosti rovnaké, otázná je však miera, akou sa pracovníci s kumulovanou funkciou môžu naplno venovať všetkým činnostiam, ktoré vyžaduje riadenie kvality v nemocnici.

Nakoľko je ISO najpoužívanejším systémom riadenia kvality, pri hľadaní odpovedí na druhú čiastkovú otázku „Ktoré kompetencie súvisia s riadením kvality u zistených typov subjektov?“ sme sa opierali o štúdium normy ISO 2001, z ktorej vyplývajú nasledujúce kompetencie pre manažment a ostatné subjekty riadiace kvalitu.

Kompetencie manažmentu

Pri skúmaní zodpovedností a právomocí v rámci organizácie sa autorky stotožňujú s autormi Dragula a Kompiš (2006). Títo uvádzajú, že zodpovednosti a právomoci majú byť definované vrcholovým manažmentom, ktorý by mal menovať zodpovedného člena manažmentu s právomocou:

- vypracúvať, zavádzať a udržiavať procesy potrebné pre SMK,
- oboznamovať vrcholový manažment s výkonnosťou SMK a s potrebami zlepšovania,
- zvyšovať povedomie o požiadavkách zákazníka (pacienta) (Hančík, 2011),

- na funkčné miesta robiť výber pracovníkov, ktorí majú požadované vzdelanie, zručnosti a skúsenosti a ktorí neustále dopĺňajú svoju kvalifikáciu v súlade s cieľmi kvality,
- určiť potrebnú kompetentnosť pracovníkov, ktorí vykonávajú prácu ovplyvňujúcu kvalitu služieb, či už priamo alebo prostredníctvom manažérskych a podporných procesov,
- zabezpečiť prípravu alebo prijať opatrenia, ktoré uspokojujú tieto potreby,
- vyhodnocovať efektívnosť poskytovanej prípravy,
- zaistiť, aby si jej pracovníci uvedomovali závažnosť a dôležitosť svojich činností a svojho príspevku k dosahovaniu cieľov kvality a vysokej výkonnosti,
- udržiavať primerané záznamy o vzdelávaní, príprave, zručnostiach a skúsenostiach.

Kompetencie zamestnancov

Pracovníci vykonávajúci osobitne vyčlenené úlohy musia mať potrebnú kvalifikáciu s osobitným dôrazom na splnenie požiadaviek zákazníka. Tieto požiadavky sa týkajú všetkých zamestnancov na všetkých úrovniach organizácie, ktorí majú vplyv na kvalitu. Organizácia musí poskytnúť prípravu pracovníkom v novej alebo modifikovanej práci ovplyvňujúcej kvalitu služieb. Pracovníci, ktorých práca môže ovplyvniť kvalitu, musia byť informovaní o následkoch nezhody s požiadavkami na kvalitu pre zákazníka (pacienta).

Organizácia má mať zavedený proces, pomocou ktorého motivuje zamestnancov dosahovať ciele kvality, trvalo zlepšovať a vytvárať prostredie na podporu inovácie. Proces musí zahŕňať podporu kvality a technického povedomia v celej organizácii (Hančík, 2011).

Zodpovedanie čiastkových výskumných otázok viedlo k zodpovedaniu hlavnej výkonnej otázky, ktorej cieľom bolo zistiť: „Aké sú požiadavky na kompetencie subjektov riadiacich kvalitu v nemocniciach?“ Výstupy našich zistení prináša tabuľka 1.

Tab. Č. 1: Požiadavky na kompetencie subjektov riadiacich kvalitu

Subjekty riadiace kvalitu v ZZ	Požiadavky na kompetencie	Výhody	Nevýhody	Špecifiká vyplývajúce z výskumu
Organizačná jednotka	Štatistické metódy Znalosť postupov, predpisov, zákonov Ovládanie techniky riadenia kvality Zvládnutie špecifickej terminológie pre oblasť kvality	Tímová práca Zapojenie viacerých zamestnancov	Duplicita pracovných činností Vyššie mzdové náklady	Využívajú hlavne ZZ s počtom zdravotníckych zamestnancov ≥ 500
Jeden zamestnanec		Nižšie náklady Efektivita vykonávania činností	Kompetencie prechádzajú na jedného pracovníka (náročnosť)	Využívajú ZZ s počtom zdravotníckych zamestnancov ≤ 200
Externá organizácia		Nezávislosť posúdenia procesov	Nižšia informovanosť zamestnancov	Najviac využívaná súkromnými nemocnicami

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vyplynulo zo samotného výskumu, nemocnice s vyšším počtom pracovníkov využívajú pri riadení kvality organizačnú jednotku zloženú z viacerých zamestnancov. To ovplyvňuje výšku finančných prostriedkov potrebných na mzdy. Súkromné nemocnice

využívajú na riadenie kvality aj externé organizácie, čo môže súvisieť aj s vyšším rozpočtom určeným na riadenie kvality. Využitie externej organizácie na riadenie kvality dáva priestor na vyššiu nezávislosť rozhodnutí a zároveň nezainteresovanosť zamestnancov riadiacich kvalitu na posudzovaní kvality procesov.

Záver

V článku sme chceli poukázať na výhody, resp. nevýhody jednotlivých subjektov, ktoré riadia kvalitu v nemocniciach. Výskumom sme zistili, že pracovník zodpovedný za riadenie kvality je často zodpovedný aj za iné aktivity v nemocnici, napr. za riadenie technicko-hospodárskych činností, ošetrovateľskú starostlivosť, alebo za kontrolu, sťažnosti a informácie. To prináša kumulovanie viacerých činností, pričom sústredenie sa na kvalitu môže ostať opomenuté. Pri riadení kvality jednotlivcom sú výhodou nižšie mzdové náklady, avšak s rizikom, že jednotlivec nemusí zvládať široký rozsah činností či už po časovej, alebo kvalitatívnej stránke. Nevýhodou externej spoločnosti môže byť informačná bariéra a neznalosť pomerov v nemocnici, nezainteresovanosť do procesov a nižšia motivácia k zlepšovaniu. Ako dôležitý aspekt sa v riadení kvality nemocníc javí pripravenosť na funkciu manažéra kvality, ktoré vyplýva z prílohy normy ISO 9001, konkrétne časti o ľudských zdrojoch a kompetenciách, ktorými musia manažéri disponovať. Výstupom výskumných otázok je záverečné zhrnutie v tab. 1, ktorá obsahuje informácie o typoch subjektov riadiacich kvalitu v nemocniciach, kompetenciách stanovených ISO 9001, hlavných výhodách a nevýhodách týchto typov subjektov.

Bez ohľadu na subjekt, ktorý riadi kvalitu v ZZ, organizácia musí vypracovať a udržiavať zdokumentované postupy identifikácie potrieb prípravy pracovníkov a dosahovania kompetentnosti všetkých pracovníkov vykonávajúcich činnosti ovplyvňujúce zhodu produktov, resp. služieb s požiadavkami. Pracovníci vykonávajúci osobitne vyčlenené úlohy musia mať potrebnú kvalifikáciu s osobitným dôrazom na splnenie požiadaviek zákazníka (pacienta). Tieto požiadavky sa týkajú všetkých zamestnancov na všetkých úrovniach organizácie, ktorí majú vplyv na kvalitu. Príkladom špecifických požiadaviek zákazníka je využitie digitalizovaných matematicky podložených údajov (Hančík, 2011).

Našou ambíciou bolo poukázať na dôležitosť kompetencií v procese riadenia kvality nemocníc so zameraním sa na tri špecifické skupiny, ktoré v súčasnosti riadia kvalitu v nemocniciach, a ktoré sme si vymedzili výskumom. V závere je dôležité zdôrazniť, že návody na riadenie kvality sú dobrou pomôckou na zvládnutie procesov riadenia kvality. Nezaručujú však dosiahnutie cieľov bez zainteresovanosti všetkých subjektov od manažmentu až po tie subjekty, ktoré sa priamo podieľajú na tvorbe hodnoty, produktu, služby, ktorú v konečnom dôsledku hodnotí pacient.

Literatúra:

1. BOBIAK, S.N. et al. 2009. Measuring practice capacity for change: A tool for quiding quality improvement in primary health care settings. In Quality Management Health Care, vol. 18, no. 4, 2009, s. 278-284.
2. CIBULKA, P. 2007. Norma ISO a jej výstup k pacientovi. [online]. 2007. [cit. 2012-11-02]. Dostupné na internete: <<http://www.zzz.sk/?clanok=3605>>.
3. DONABEDIAN, A. 2003. An Introduction to Quality Assurance in Health Care. Oxford : Oxford University Press, 2003. 200 s. ISBN 978-0-19-515-809-0.
4. DRAGULA, M. – KOMPIŠ, D. Kvalita, procesy, systémy, pohľady. Príloha č.3. [online]. 2006. [cit. 2012-10-29]. Dostupné na internete: http://www.insta-sa.sk/userfiles/file/publikacie/navrh_koncepcie_racionalneho_rozvoja_systemu_zdravotnictva_kapitola_4.pdf>.

5. GALLARDO, M. 2009. Competences to improve productivity: a structural model. [online]. [cit. 2012-10-15]. Dostupné na internete: <www.poms.org>.
6. GAVUROVÁ, B. 2012. Aplikácia vybraných podporných nástrojov v problematických fázach systému Balanced Scorecard. 1. vyd. Košice: TU, EkF - 2012. 113 s. ISBN 978-80-553-0847-0.
7. HALAGOVÁ, L. – KUBÁK, M. 2010. What motivates employees: factors affecting employee satisfaction. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. International Scientific Conference - CONFERENCE AMTPV IV., Vydavateľstvo Ekonóm, Košice : 2010. ISBN 978-80-225-2926-6.
8. HANČÍK, D. 2011. Doplnok k norme STN EN ISO 9001/2009 pre automobilový priemysel [Bakalárska práca]. Trenčianska Univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne Fakulta Mechatroniky, 2011. [online]. [cit. 2012-11-04]. Dostupné na internete: http://www.kiwiki.info/mediawiki/index.php/Doplnok_k_norme_STN_EN_ISO_9001/2009_pre_automobilov%C3%BD_priemysel.
9. HEJDUKOVA, P. 2009. The Czech health care delivery system. In Hradecké ekonomické dny 2009. Hradec Králové : Gaudeamus, 2009, s.153-160. ISBN 978-80-7041-455-2.
10. CHAJDIÁK, J. 2009. Štatistika v exceli. Bratislava: Statis, 2009. 304 s. ISBN 978-80-8659-49-8.
11. KLEPÁKOVÁ, A. 2012. Návrh metodiky hodnotenia spokojnosti pacientov. [Dizertačná práca]. Ekonomická univerzita v Bratislave, PHF v Košiciach.
12. ROMANOVÁ, D. 2012. Hodnotenie manažérskych kompetencií vysokoškolských študentov. [Dizertačná práca]. Ekonomická univerzita v Bratislave, PHF v Košiciach.
13. SLANINKOVÁ, J. – GIRGOŠKOVÁ, M. 2011. Competency model a condition for development and performance of human resources in the company. In Trendy v podnikaní 2011. Plzeň 30. 11. – 1. 12. 2011. Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni, ročník I, 1/2011 s. 28 – 35. ISSN 1805-0603
14. SOCHA, L. 2010. Úvod do manažérstva kvality. Košice : TUKE, 2010. [online]. [cit. 2012-11-01]. Dostupné na internete: http://web.tuke.sk/lf-kmlp/Ucitelia/Socha%20Lubos/MANAK/Studijny%20material/UVOD_do_MANAK.pdf, ISBN 978-80-8126-001-8. 108 s.
15. TEPLICKÁ, K. 2012. Pozícia audítora v systéme manažérstva kvality. [online]. [cit. 2012-10-04]. Dostupné na internete: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj65-cz.pdf>
16. VADÁSZ, P. 2007. Skúšobníctvo a riadenie kvality. Košice : TUKE, 2007. [online]. [cit. 2012-11-05]. Dostupné na internete: <http://web.tuke.sk/hf-kk/Keramika/SARK/SARK.pdf>

Adresy autorov:

Ing. Daniela Romanová, PhD.
Jedlíková 5
04011 Košice
tel.: +421 948 098 909
e-mail: daniella.romanova@gmail.com

Ing. Adela Klepáková, PhD.
UPJŠ Košice, Fakulta verejnej správy
Popradská 66
040 11 Košice
e-mail: adela.klepakova@upjs.sk
tel.: +421 908 575 218

Mgr. Ladislava Ivančová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
tel.: +421 907 283 445
e-mail: ladislava.ivancova@euba.sk
tel.: +421 908 575 218

PRÍSPEVOK K PROBLEMATIKE VÝVOJA POČTU POISŤOVNÍ NA POISTNOM TRHU V SR¹(DRUHÁ ČASŤ)

CONTRIBUTION TO THE ISSUE OF THE NUMBER OF INSURANCE COMPANIES DEVELOPMENT IN THE INSURANCE MARKET OF THE SLOVAK REPUBLIC (PART 2)

ERIKAPASTORÁKOVÁ – PETER GLOD

Abstrakt

Počet poisťovní v Slovenskej republike (SR) bol od roku 1993 determinovaný aj procesmi fúzií a akvizícií, ktoré sa na tomto trhu uskutočnili. Najviac aktivít sa v tomto smere uskutočnilo po roku 2000, hoci pri tejto analýze je nutné rozlišovať medzi procesmi zlučovania a akvizičnými aktivitami. Cieľom príspevku je zhodnotiť priebeh uskutočnených fúzií a akvizícií na poistnom trhu v SR, analyzovať ich priebeh a naznačiť očakávateľné aktivity v budúcnosti.

Abstract

A number of insurance companies in Slovak Republic has been determined since 1993 also by merger and acquisition processes executed in the market. Most activities along this line have been executed after 2000, although besides this analysis it is necessary to distinguish between merger processes and acquisition activities. The aim of the contribution is to review the process of mergers and acquisitions executed within insurance market in the Slovak Republic, to analyse its process and to indicate expected activities in the future.

Kľúčové slová

Fúzie na poistnom trhu v SR, akvizície na poistnom trhu v SR, fúzia Allianz a Slovenskej poisťovne, chronológia fúzií a akvizícií na poistnom trhu v SR

Keyword

Mergers in the Slovak insurance market, Acquisitions in the Slovak insurance market, Allianz and Slovak Insurance Company merge, Mergers & Acquisitions chronology within Slovak insurance market

Úvod

V prvej časti príspevku sme pozornosť venovali vývoju počtu poisťovní, jeho kvantifikácii a príčinám zmien v počte poisťovní na poistnom trhu v SR. Po prvotnej vlne nárastu počtu poisťovní došlo na poistnom trhu k postupnému ustáleniu tohto počtu, pričom treba priznať, že nárast počtu poisťovní priniesol na poistný trh v SR konkurenciu, know-how a rozšírenie ponuky poistných produktov. Spôsobil však aj zmeny vo vlastníckych právach cez prílev zahraničného kapitálu. V predloženom príspevku sa v súvislosti s analýzou vývoja počtu poisťovní, zameriame na zhodnotenie fúzií a akvizícií, ktoré na poistnom trhu v SR nastali.

Východiská fúzií a akvizícií na slovenskom poistnom trhu

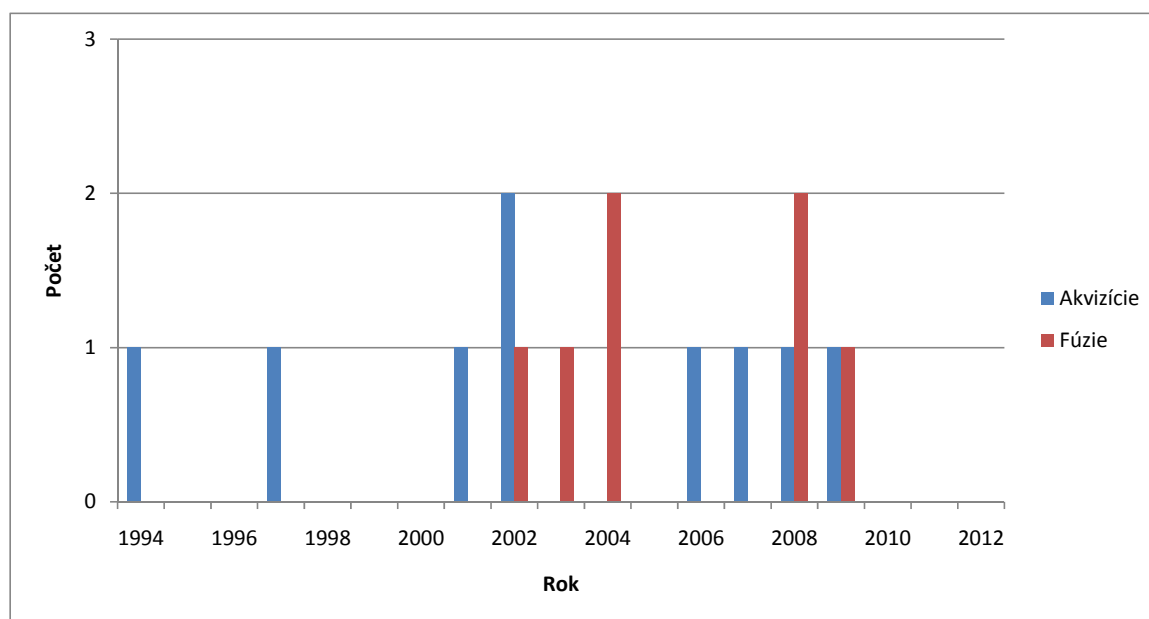
Procesy zlučovania a akvizičné aktivity poisťovní v Slovenskej republike sa začali výraznejšie prejavovať až v 21. storočí. Prechod na trhový systém hospodárstva a nové podmienky

¹Príspevok je výstupom riešeného projektu OP VaV s názvom „Vytvorenie excelentného pracoviska ekonomického výskumu pre riešenie civilizačných výziev v 21. storočí“ (ITMS 26240120032). Podporujeme výskumné aktivity na Slovensku/Projekt je spolufinancovaný zo zdrojov EÚ.

podnikania si vyžadovali určitý čas na rozvoj poisťného trhu a vstup nových poisťovní. Preto možno považovať deväťdesiate roky 20. storočia ako obdobie, ktorého podstatou bol najmä vznik nových poisťovní a získavanie skúseností v nových podmienkach poisťovacej činnosti. Výraznejšia aktivita na poli fúzií, akvizícií, ale aj napríklad zanikania poisťovní a prevodov poisťných kmeňov, nastala až po roku 2000. Dôvodom spočiatku bola aj legislatíva. Zákon č. 24/1991 Zb. o poisťovníctve umožňoval napríklad založenie poisťovne ako akciovej spoločnosti českým a slovenským právnickým alebo fyzickým osobám a podiel zahraničných akcionárov v takto založenej poisťovni nesmel prevýšiť 25 percent základného kapitálu. Zahraničné osoby mohli založiť poisťovňu za podmienok ustanovených osobitným predpisom. To znamenalo, že akékoľvek akvizície poisťovní s českým a slovenským kapitálom neboli prípustné. (SNR, 1991) Novelizácia zákona č. 197/1992 upravila percentuálny podiel zahraničného kapitálu z 25 na 45 percent a to iba do 28. mája 1992. To znamenalo, že po tomto dátume sa mohol zvýšiť zahraničný kapitál v slovenských poisťovniach aj na úroveň, ktorá by predstavovala kontrolu nad poisťovňou. Fúzie a akvizície neboli upravované priamo zákonom o poisťovníctve, ale obchodným zákonníkom.

Slová zlúčenie a splynutie sa v slovenských legislatívnych podmienkach upravujúcich výlučne poisťovníctvo prvýkrát použili v zákone č. 101/2000, ktorým sa menil a dopĺňal zákon SNR č. 24/1991 Zb. o poisťovníctve v znení neskorších predpisov. V uvedenom zákone bolo ustanovené, že na zlúčenie alebo splynutie poisťovne s inou právnickou osobou bolo potrebné povolenie, ktoré udeľoval dozorný orgán. Ten rozhodol do troch mesiacov po predložení žiadosti.

Graf 1 Počet fúzií a akvizícií na slovenskom poisťnom trhu v rokoch 1994 - 2012



Zdroj: vlastné spracovanie

Vývoj počtu fúzií a akvizícií v rámci poisťovní v Slovenskej republike znázorňuje grafe 1. Tento počet zahŕňa všetky najdôležitejšie zlučovania a splnutia a abstrahuje od fúzií materských spoločností. Z grafu možno vyčítať, že pred už uvedeným rokom 2000 sa uskutočnili 2 akvizície a žiadna fúzia. Zlučovacie a akvizičné aktivity by sme mohli zhrnúť do dvoch ťažiskových období:

- prvá vlna v rokoch 2001 – 2004, kedy sa uskutočnilo spolu 7 operácií, z toho 3 akvizície a 4 fúzie. Veľký význam tohto obdobia dokumentujú údaje v prvej časti

nášho príspevku o výrazných zmenách v podiele zahraničného a slovenského kapitálu na základnom imaní poisťovní pôsobiacich v SR

- druhá vlna v rokoch 2006 – 2009, kedy sa pre zmenu uskutočnili 4 akvizície a 3 fúzie.

Celkovo sa teda uskutočnilo 7 fúzií a 9 akvizícií. Podrobnejšie sa konkrétnym zlučováním a splynutím budeme venovať v ďalšej časti. Začneme podrobnou analýzou konkrétnych fúzií, ktoré sa v Slovenskej republike na poisťnom trhu uskutočnili.

Fúzie na slovenskom poisťnom trhu

Vôbec prvá fúzia sa na poisťnom trhu v SR uskutočnila v roku 2002 medzi Generali poisťovňou a Zürich poisťovňou. Išlo o priateľskú fúziu na medzinárodnej úrovni, pri ktorej prevzala materská spoločnosť poisťovne Generali dcéry poisťovne Zürich v strednej Európe. Označenie priateľská fúzia sa používa z dôvodu spolupráce medzi týmito poisťovňami pri poskytovaní služieb priemyselným a korporátnym klientom v strednej Európe, a to aj po uskutočnení fúzie. Z hľadiska predpísaného poisťného však nešlo v tom čase o veľmi významnú fúziu. Poisťovňa Generali totiž fúziou získala 0,25 percentný podiel k svojmu vtedajšiemu jednopercenťnému trhovému podielu. (Záborský, 2002, 1a) Aj vzhľadom na tieto skutočnosti, bola fúzia povolená vtedajším Úradom pre finančný trh (vtedy orgánom dohľadu nad poisťovníctvom) aj Protimonopolným úradom. Iba poisťovňa Generali v tom čase spĺňala kritérium koncentrácie a to obrat vyšší ako 150 000 000 Sk (približne 5 miliónov eur), pričom na to, aby bol vznik novej zlúčenej poisťovne považovaný za koncentráciu, musela by prekročiť uvedený limit obratu aj poisťovňa Zürich a okrem toho spoločný obrat poisťovní by musel byť viac ako 500 000 000 Sk (približne 16 600 000 eur). Posledným kritériom bol podiel tovarov na relevantnom trhu aspoň jedného z účastníkov zlúčenia a to vo výške minimálne 25 %. Relevantným trhom sa nerozumie poisťný trh ako celok ale špecifický trh v rámci poisťného trhu, v prípade tejto fúzie išlo o trh poistenia priemyslu a podnikateľských rizík, trh domácností a obytných budov a trh zmluvného poistenia motorových vozidiel. (Protimonopolný Úrad SR, 2002) Podiel nedosahoval stanovené limity a preto bola fúzia povolená bez obmedzení.

Druhá fúzia sa uskutočnila k 1. 1. 2003, a bola medzi poisťovňou Allianz a Slovenskou poisťovňou. Ofenzívny motív bol s veľkou pravdepodobnosťou najdôležitejším dôvodom najväčšej fúzie v histórii slovenského poisťného trhu. Na predaj bol totiž najväčší poisťný kmeň na našom trhu na začiatku tretieho tisícročia. V júni roku 2001 bol vyhlásený tender na predaj štátneho podielu v Slovenskej poisťovni, ktorý bol v tom čase 66,79 percent, čo predstavovalo kontrolný balík akcií. Informačné memorandum si mohli záujemcovia o podiel na základnom imaní prevziať približne do polovice júna roku 2001. Prevzatím informačného memoranda spoločnosti de facto dali najavo, že majú záujem o prevzatie vtedy najväčšieho poisťovacieho domu na Slovensku. Učinilo tak presne 23 záujemcov, medzi ktorých patrili takí investori ako Allianz, izraelský Trust Banking International Holding, Kooperativa, talianska La Fondiaria, AXA, Aegon, Eureko a ďalší. (Informačné memorandum. 2001) Nezáväzné ponuky nakoniec predložilo osem investorov, pričom na užší zoznam sa dostali už len štyria a to nemecký Allianz, holandský Aegon a Eureko a talianska La Fondiaria. Po vykonaní due diligence² sa rozhodli v tendri nepokračovať Eureko a La Fondiaria, takže ostali už len Allianz a Aegon. (SITA, 2002)

²Pojem due diligence pochádza z amerického práva, v preklade znamená obvyklú opatrnosť a starostlivosť vynakladanú v obchodnom styku u podnikateľov. U nás sa týmto pojmom rozumie najmä hĺbková previerka podniku v súvislosti s potenciálnou obchodnou transakciou. Takouto transakciou môže byť aj fúzia alebo akvizícia, v princípe kúpa akcií podniku a podobne. Due diligence sa realizuje kvôli neúplnosti informácií a nerovnomernému rozdeleniu informácií o podniku medzi

Slovenská poisťovňa bola teda podrobená hĺbkovej previerke, a na základe výsledkov sa ďalej o transakciu prestali zaujímať Eureko a La Fondiaria a záväzné ponuky nepredložili. Víťazom tendra sa koncom roku 2001 stal Allianz AG a Protimonopolný úrad Slovenskej republiky odsúhlasil po vyčerpávajúcej analýze poisťného trhu túto kúpu 28. júna 2002, čo bol podľa zákona posledný deň na rozhodnutie o koncentrácii. Dôvodom dlhej analýzy boli vysoké trhové podiely oboch poisťovní na trhu. Ku koncu roka 2001 predstavoval trhový podiel oboch poisťovní spolu takmer 40 %. Protimonopolný úrad sa rozhodoval na základe podmienok na poisťnom trhu a oslovoval všetky relevantné subjekty na trhu. Nešlo však iba o poisťovne, ale aj o sprostredkovateľov a posudzoval sa vplyv na oblasť zaistenia, životného poistenia a niekoľkých sektorov neživotného poistenia. Analýzou sa zistilo, že po fúzii by mala nová poisťovňa šesťdesiatpercentný podiel v rámci havarijného poistenia a dvojtretinový podiel v rámci povinného zmluvného poistenia zodpovednosti za škodu spôsobenú prevádzkou motorového vozidla. Tieto faktory by pôsobili ako prekážky efektívnej súťaže na týchto trhoch. (Záborský, 2002, 1b)

Poisťovňa Allianz sa voči rozhodnutiu neodvolala napriek tomu, že rozhodnutie Protimonopolného úradu obsahovalo 21 opatrení, ktoré bola poisťovňa povinná splniť, aby bola koncentrácia právoplatná. Tieto opatrenia mali zamedziť dominantnému postaveniu novej zlúčenej poisťovne. Aby sa teda zamedzilo potenciálnemu monopolnému postaveniu novovzniknutej poisťovne, Protimonopolný úrad nariadil obmedziť výdavky Allianz na reklamu v určitých segmentoch, ktoré však neboli zverejnené. Odôvodnené to bolo tým, že reklama v daných sektoroch výrazne ovplyvňuje správanie spotrebiteľa pri výbere poisťovne. Splnenie tejto podmienky vyžadovalo aj nezávislý výrok audítora k vynaloženým výdavkom na reklamu. Protimonopolný úrad ďalej stanovil povinnosť odpredať niektoré časti poisťného kmeňa a vybraných majetkových účastí poisťovní, ktorá nebola majetkovo ani personálne prepojená s poisťovňou Allianz. Ako sa neskôr ukázalo, poisťovňa Allianz – SP predala poisťný kmeň, ktorého súčasťou bolo sedemdesiat tisíc klientov. Išlo o segment poistenia stavieb, domácností, vozidiel a zodpovednosti. Tento poisťný kmeň získala Česká poisťovňa – Slovensko, ktorá ponúkla najvyššiu cenu. Allianz bol ďalej povinný prediť rôzne majetkové podiely Slovenskej poisťovne, ktoré však v rozhodnutí neboli konkretizované. Mnoho ďalších opatrení nebolo konkretizovaných, nakoľko sa kompetentné strany odvolávali na obchodné tajomstvo. (Záborský, 2002, 1b)

Finálna cena za predaj štátneho podielu bola približne 142 miliónov eur. Následnú fúziu odobril aj vtedajší Úrad pre finančný trh a predaj odsúhlasilo aj valné zhromaždenie akcionárov Slovenskej poisťovne. (SITA, 2002) Po fúzii Allianz a Slovenskej poisťovne sa vytvorila reštrukturalizačná skupina, do ktorej boli zapojení pracovníci z Allianz, Slovenskej poisťovne a externí poradcovia. Osobitne sa porovnávali jednotlivé oblasti a rozhodlo sa, že havarijné poistenie mal lepšie prepracovaný Allianz a poistenie poľnohospodárskych rizík mala kvalitnejšie spracované Slovenská poisťovňa. Určitý počet zamestnancov bol prepustený. Znížili sa náklady na reklamu, keďže si poisťovne prestali konkurovať a začali spolupracovať. Tým, že sa zvýšila veľkosť firmy, centrálné nákupy zlacneli, nájomné sa znížilo tiež, keďže dovtedy mal Allianz na rozdiel od Slovenskej poisťovne väčšinu priestorov v prenájme. Zvýšil sa počet spravovaných poisťných zmlúv, čím sa výrazne znížili priemerné náklady na jednu spravovanú zmluvu. Celkovo sa prejavil efekt úspor z rozsahu. Od fúzie so Slovenskou poisťovňou je Allianz na slovenskom poisťnom trhu poisťovňou s najvyšším trhovým podielom, k čomu rozhodne prispelo aj uvedené zlúčenie. Obchodné riziká mali kompetentní pracovníci z Allianz zmapované, keďže poisťovňa Allianz na slovenskom poisťnom trhu pôsobila aj pred fúziou. (Allianz SP, 2003)

potenciálnymi zmluvnými stranami ako aj kvôli neistote vyplývajúcej z budúceho vývoja v podnikaní. Základným účelom procesu due diligence je prekonať túto informačnú asymetriu. Kvalitné a presné informácie sú tak pre potenciálnych investorov ako aj pre predávajúcich dôležité, aby vedeli posúdiť ekonomickú situáciu preverovaného podniku a ekonomické dôsledky zamýšľanej transakcie

Tretia fúzia, ktorá sa uskutočnila v roku 2004 bola zaujímavá z pohľadu univerzálnosti poskytovania poistných služieb. K 1. aprílu v roku 2000 nadobudla účinnosť novela zákona o poisťovníctve č. 101/2000, ktorá zamedzila vznik univerzálnych poisťovní. Všetky nové poisťovne si teda museli vybrať, či budú vykonávať buď životné alebo neživotné poistenie. Univerzálne poisťovne, ktoré nadobudli povolenie na vykonávanie poisťovacej činnosti pred dátumom nadobudnutia účinnosti tejto novely mohli aj naďalej poskytovať služby v oboch poistných odvetviach. Poisťovňa sa teda mohla stať univerzálnou už iba kúpou inej poisťovne, ktorá vlastnila univerzálnu licenciu. Fúzia alebo akvizícia je teda od apríla 2000 jedinou možnosťou ako získať na slovenskom poistnom trhu licenciu na vykonávanie poisťovacej činnosti jednou poisťovňou v rámci oboch poistných odvetví. V roku 2004 sa uskutočnila fúzia medzi životnou poisťovňou Wüstenrot a Univerzálnou bankovou poisťovňou. Jedným zo špecifických motívov bola práve možnosť získať univerzálnu licenciu, čím novovzniknutá Wüstenrot, poisťovňa, a.s vstúpila aj na poistný trh neživotného poistenia.

Záujem o kúpu stopercentného balíka akcií Univerzálnej bankovej poisťovne preukázalo desať investorov, ktorí pôsobili v oblasti poisťovníctva. Vysoký záujem bol s najväčšou pravdepodobnosťou ovplyvnený možnosťou získať univerzálnu licenciu.

V tom istom roku sa uskutočnila ešte jedna fúzia medzi poisťovňou UNIQUA a R+V poisťovňou. Táto fúzia bola iniciovaná oboma materskými spoločnosťami, vlastnícami poisťovne a to UNIQUA Versicherungen AG a R+V Allgemeine Versicherung AG. Pri tejto fúzii možno badať ofenzívne motívy, keďže cieľom bolo zvýšenie trhového podielu zlúčenej poisťovne.

V roku 2008 sa na slovenskom poistnom trhu uskutočnilo jediné zlúčenie, ktoré obsahovalo prvky konglomerátnej fúzie, čo znamená spojenie dvoch firiem pôsobiacich na vzájomne nesúvisiacich trhoch. Fúzia sa realizovala medzi Poštovou bankou a Poisťovňou TATRA. Aj keď banky a poisťovne nepôsobia primárne na rovnakom trhu, finančný a poistný trh sú vzájomne vysoko prepojené, pričom poistný trh je súčasťou finančného trhu. Napriek tomu má fúzia, ktorá sa uskutočnila na Slovensku prvky konglomerátneho zlúčenia. V máji 2008 získala Poštová banka stopercentný podiel akcií poisťovne Tatra Poštová banka, a.s. a jej názov sa zmenil na Poisťovňa Poštovej banky, a.s. Primárnymi predajnými kanálmi sa pre novú poisťovňu stali pobočky Slovenskej pošty a to najmä v malých mestách a obciach. Dalším aspektom ktorý charakterizuje zámer tejto fúzie, je aj predaj poistných produktov spolu s bankovými produktmi a teda rozvoj bankopoisťovníctva.

K 1. októbru 2008 vznikla Generali Slovensko poisťovňa fúziou medzi Českou poisťovňou – Slovensko a Generali poisťovňou. Táto fúzia však prebehla na nadnárodnej úrovni a to fúziou medzi skupinou Generali a Českou pojišťovnou. Vlastník Českej poisťovne, finančná skupina PPF si ponechal 49 percent akcií, zvyšok, teda 51 percent predal Generali za 1,1 miliardy eur.(Apolén, 2007) Poisťovňa Generali Slovensko sa tak stala treťou najsilnejšou z hľadiska celkového trhového podielu. Fúzia bola posudzovaná Protimonopolným úradom, ktorý potvrdil, že ide o koncentráciu, avšak konštatoval, že nevytvára a neposilňuje dominantné postavenie, z čoho vyplýva, že nevytvára významné prekážky efektívnej hospodárskej súťaže.

Posledná fúzia sa na slovenskom poistnom trhu uskutočnila medzi Komunálnou poisťovňou a poisťovňou KONTINUITA. Obe poisťovne už v tom čase patrili koncernu Vienna Insurance Group, z toho dôvodu možno označiť fúziu za priateľskú. Jedným z cieľov fúzie bolo vytvorenie komplexnej univerzálnej poisťovne, keďže KONTINUITA sa zaoberala životným poistením a Komunálna poisťovňa prevažne majetkovým poistením. V nasledujúcej tabuľke sme chronologicky zachytili uskutočnené fúzie na poistnom trhu v SR.

Tabuľka 1: Chronológia fúzií medzi poisťovňami v SR

Rok	Účastníci fúzie	Názov po fúzii
2002	Generali Poisťovňa, a.s. a Zürich Poisťovňa, a.s.	Generali Poisťovňa, a.s.
2003	Allianz poisťovňa, a.s. a Slovenská poisťovňa, a.s.	Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s.
2004	Wüstenrot, životná poisťovňa, a.s. a Univerzálna banková poisťovňa, a.s.	Wüstenrot poisťovňa, a.s.
2004	UNIQUA poisťovňa, a.s. a R+V Poisťovňa, a.s.	UNIQUA poisťovňa, a.s.
2008	Poštová banka, a.s. a Poisťovňa TATRA, a.s.	Poisťovňa Poštovej Banky, a.s.
2008	Generali Poisťovňa, a.s. a Česká poisťovňa – Slovensko, a.s.	Generali Slovensko poisťovňa, a.s.
2009	KOMUNÁLNA poisťovňa, a.s. a KONTINUITA poisťovňa, a.s.	KOMUNÁLNA poisťovňa, a.s.

Zdroj: vlastné spracovanie

Akvízie na slovenskom poisťnom trhu

Kým sa fúzie na poisťnom trhu v SR uskutočňovali až po roku 2000, k akvizíciám dochádzalo už v deväťdesiatych rokoch 20. storočia. Prostredníctvom prvej akvizície uskutočnenej v roku 1994 vstúpila do poisťovne OTČINA rakúska poisťovňa Bundesländer Versicherung AG, ktorá odkúpila majoritný podiel akcií. V roku 1998 sa materská spoločnosť zlúčila s Austria Collegialität a Raiffeisen Versicherung, čím vznikol poisťovací koncern UNIQUA Group Austria a v roku 2001 na základe nového názvu zmenila názov aj poisťovňa. Premenovala sa na UNIQUA poisťovňa, a.s. UNIQA. V tabuľke 2 sú chronologicky zoradené vybrané akvizície, ktoré ovplyvnili majetkové pomery v niekoľkých poisťovniach pôsobiach v Slovenskej republike.

Tabuľka 2: Vybrané akvizície na slovenskom poisťnom trhu

Rok	Cieľová poisťovňa	Spoločnosť, ktorá akvizíciu realizovala	Odkúpený podiel v %
1994	Poisťovňa OTČINA, a.s.	Bundesländer Versicherung AG	80,8 (v roku 1998 podiel zvýšený na 99,36)
1997	Union poisťovňa, a.s.	Eureko B.V.	približne 95 (aktuálne 97,55)
2001	KOMUNÁLNA poisťovňa, a.s.	KOOPERATIVA poisťovňa, a.s.	95 (aktuálne 81,14)
2002	ERGO poisťovňa, a.s. ³	KBC Insurance	64,85 (aktuálne 100)
2002	KONTINUITA poisťovňa, a.s.	Wiener Städtische AG Vienna Insurance Group	80 (v roku 2004 podiel zvýšený na 100)
2006	Winterthur poisťovňa, a.s.	AXA	100
2007	Poisťovňa HDI-GERLING Slovensko, a.s.	HDI Versicherung AG	100
2008	Poisťovňa Slovenskej Sporiteľne, a.s.	Wiener Städtische AG Vienna Insurance Group	90
2009	OTP Garancia poisťovňa, a.s. a OTP Garancia životná poisťovňa, a.s.	Groupama	100

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výročných správ poisťovní

³Dnes ČSOB Poisťovňa, a.s.

Veľmi významným poisťovacím koncernom na Slovensku je skupina Vienna Insurance Group (Wiener Städtische AG). Z hľadiska akvizícií poisťovní pôsobiach na Slovensku je najaktívnejšia. Tento koncern stál pri vzniku poisťovne KOOPERATIVA, v roku 2001 nepriamo cez túto poisťovňu kúpila Vienna Insurance Group 95 percentný podiel v Komunálnej poisťovni. V roku 2002 vykonala akvizíciu poisťovne KONTINUITA, pričom podiel nadobudnutých akcií predstavoval 80 percent, o dva roky neskôr 100 percent. Zatiaľ posledným cieľom akvizície tejto skupiny bola Poisťovňa Slovenskej Sporiteľne, v ktorej v roku 2008 získala 90 percentný podiel. Vienna Insurance Group. Celkový podiel poisťovní patriacich pod tento koncern k 30. 9. 2011 bol 31,88 percenta, čo znamená najvyšší trhový podiel.

Vienna Insurance Group teda má aktuálne vo svojom portfóliu tri poisťovne, keďže sa poisťovňa KONTINUITA zlúčila s poisťovňou KOOPERATIVA. Na základe toho vyvstáva otázka, prečo nemá skupina záujem o zlúčenie všetkých troch poisťovní do jednej. Predseda predstavenstva a generálny riaditeľ najväčšej z nich – Kooperatívy, Ing. Juraj Lelkes konštatuje, že tieto tri poisťovne síce vystupujú na trhu samostatne, ale majú spoločné riadenie. Argumentuje aj tým, že všetky poisťovne, ktoré sa zlúčili, mali neskôr nižší podiel ako kumulatívny podiel pred fúziou.(ZÁBORSKÝ, 2011)

Základné črty súčasného vývoja

Zaujímavým javom v poslednom období je, že aktivita z hľadiska fúzií a akvizícií klesá a naopak rastie záujem o transformáciu poisťovne so sídlom na území Slovenskej republiky na pobočku poisťovne z iného členského štátu. Spočiatku sa začali takto transformovať poisťovne, ktorých segmentom boli prevažne podnikatelia. V roku 2007 sa ako prvá transformovala poisťovňa AIG Europe, ktorá sa v súčasnosti volá Chartis Europe S.A. V roku 2010 sa zmenili na pobočku poisťovne z iného členského štátu HDI poisťovňa a QBE Insurance Limited. V roku 2012 sa na pobočku poisťovne z iného členského štátu premenila aj poisťovňa, ktorej klientelu tvoria prevažne fyzické osoby a to poisťovňa Groupama.

Medzi hlavné dôvody, pre ktoré sa takéto transformácie uskutočnili možno zaradiť skutočnosť, že pobočka poisťovne z iného členského štátu nie je povinná viazať kapitál na základnom imaní a možno teda využiť tento kapitál iným spôsobom. Ďalšími dôvodmi je napríklad možnosť vykonávať zaistenie, ak má toto oprávnenie materská spoločnosť. Pobočka na rozdiel od dcérskej spoločnosti nemusí navýšiť základné imanie v inej členskej krajine. Ďalším argumentom na transformáciu sú nižšie nároky na informovanosť kompetentných úradov o zmenách. Kým dcérska spoločnosť musí o zmenách informovať dohľad aj v krajine, kde sídli, aj v tej, kde sídli jej materská spoločnosť, pri pobočkách stačí oznámiť nové fakty len jednému dohľadu. Pobočka je oprávnená poskytovať všetky druhy produktov, na ktoré má od domáceho dohľadu povolenie jej materská poisťovňa. (ZÁBORSKÝ, 2007) Podľa zákona musia domáce poisťovne, keďže ide o akciové spoločnosti, vytvoriť predstavenstvo a dozornú radu a pravidelne uskutočňovať valné zhromaždenia, na rozdiel od pobočky, ktorá takúto povinnosť nemá, čím sa jej znižujú ďalšie náklady.(ZÁBORSKÝ, 2012) Mnoho poisťovní na Slovensku pôsobí ako pobočky poisťovne z inej členskej krajiny už od začiatku. Patrí medzi ne napríklad AXA, Deutscher Ring alebo Genertel.

Transformáciu na pobočku uskutočnili najmä menšie dcérske poisťovne, ktoré pôsobili na slovenskom poisťovnom trhu. Pri stredne veľkých a veľkých poisťovniach by bola transformácia nákladnejšia a zložitejšia, keďže majú oveľa viac klientov a väčšiu sieť pobočiek. V budúcnosti je teda možné očakávať nižšiu aktivitu v tomto smere a motiváciou

by mohla byť zmena majiteľa alebo sprísnenie kapitálových požiadaviek na poisťovne. (ZÁBORSKÝ, 2012)

Záver

Počnúc rokom 1990 dochádza k veľkému rozmachu na poisťnom trhu na území dnešného Slovenska. Monopol jedinej poisťovne bol zrušený, pribúdali poisťovne, rozširovala sa ponuka poisťných produktov, menila sa legislatíva. Tempo rastu počtu poisťovní po roku 1990 možno označiť za mierne, ale nepretržité až do roku 2000, kedy sa ich počet ustálil, resp. dosiahol svoj dovtedajší vrchol. Počet poisťovní v tom čase rástol v priemere o tri subjekty za rok. Prvý pokles poisťovní sme v SR zaznamenali až v roku 2004. Menil sa aj pôvod kapitálu poisťovní. Spočiatku 100 percentný slovenský kapitál sa postupne menil na zahraničný. Dnes je pre slovenský poisťný trh charakteristický veľmi vysoký podiel zahraničného kapitálu. Tento ovplyvnil poisťný trh najmä prínosom medzinárodných skúseností, know-how, zavádzaním nových poisťných produktov a zlepšením ekonomickej sily v sektore poisťovníctva. Vstup zahraničných akcionárov do poisťovní bol prínosom už v prvých rokoch budovania poisťného trhu založeného na trhových princípoch, a to predovšetkým z hľadiska adaptácie sektora poisťovníctva v súvislosti s prípravou členstva SR v EÚ.

Po vstupe do Európskej únie sa vytvorili aj podmienky podporujúce jednoduchšie prenikanie pôsobenia na slovenský poisťný trh. V praxi to znamenalo opätovný nárast počtu poisťovacích subjektov. Následne významne začal rásť počet pobočiek poisťovní z inej členskej krajiny a klesal počet poisťovní so sídlom na Slovensku. Z 29 poisťovní so sídlom na území Slovenskej republiky v roku 2002 (čo bolo najviac v histórii samostatnosti), na 18 poisťovní v roku 2012. K tomuto stavu výrazne dopomohli aj fúzie a akvizície, ktoré sa na poisťnom trhu SR uskutočnili.

Výraznejšia aktivita na poli fúzií, akvizícií, ale aj napríklad zanikania poisťovní a prevodov poisťných kmeňov, nastala prevažne až po roku 2000. Vôbec prvá fúzia sa na poisťnom trhu v SR uskutočnila v roku 2002 medzi Generali poisťovňou a Zürich poisťovňou. Za pravdepodobne najvýznamnejšiu v SR možno považovať fúziu medzi poisťovňou Allianz a Slovenskou poisťovňou. Ide o najväčšiu fúziu v histórii slovenského poisťného trhu, v ktorej prevládal ofenzívny motív. Na predaj bol totiž najväčší poisťný kmeň na našom trhu na začiatku tretieho tisícročia.

Kým sa fúzie na poisťnom trhu v SR uskutočňovali až po roku 2000, k akvizíciám dochádzalo už v deväťdesiatych rokoch 20. storočia. Prostredníctvom prvej akvizície uskutočnenej v roku 1994 vstúpila do poisťovne OTČINA rakúska poisťovňa Bundesländer Versicherung AG, ktorá odkúpila majoritný podiel akcií. Veľmi významným poisťovacím koncernom na Slovensku je skupina Vienna Insurance Group (Wiener Städtische AG), pričom z hľadiska akvizícií poisťovní pôsobiach na Slovensku ju možno považovať za najaktívnejšiu. Tento koncern stál pri vzniku poisťovne KOOPERATIVA, v roku 2001 nepriamo cez túto poisťovňu kúpila Vienna Insurance Group 95 percentný podiel v Komunálnej poisťovni. V roku 2002 vykonala akvizíciu poisťovne KONTINUITA, pričom podiel nadobudnutých akcií predstavoval 80 percent, o dva roky neskôr 100 percent.

V poslednom období klesajú aktivity súvisiace s fúziami a akvizíciami a naopak, rastie záujem o transformáciu poisťovne so sídlom na území Slovenskej republiky na pobočku poisťovne z iného členského štátu.

Použitá literatúra

1. Allianz SP. 2003. Najväčšia fúzia na Slovensku vrcholí [online]. [cit. 9.3.2013] Dostupné na internete:<<http://www.allianzsp.sk/10411>>
2. Apolén, P. 2007. Generali a Česká poisťovňa sa zlúčia [online]. [cit. 9. 3. 2013] Dostupné na internete:<<http://hnonline.sk/ekonomika/c1-21019060-general-a-ceska-poistovna-sa-zlucia>>
3. Glod, Peter: Fúzie a akvizície poisťovní. Diplomová práca. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, školiťel': doc. Ing. E. Pastoráková, PhD.
4. Informačné memorandum. 2001. [online]. [cit. 9. 3. 2013] Dostupné na internete:<<http://www.poistovne.sk/19562-sk/informacne-memorandum.php>>
5. NBS. Národná banka Slovenska: Analýzy slovenského finančného sektora za roky 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 a 2012.
6. Outreville François. 1990. The Economic Significance of Insurance Markets in Developing Countries. The Journal of Risk and Insurance, Vol. 57, No. 3 (Sep., 1990), pp. 487-498P.
7. Protimonopolný Úrad SR. 2002. Rozhodnutie číslo 2002/ZK/3/1/218 [online]. [cit. 14. 03. 2012] Dostupné na internete:<http://www.antimon.gov.sk/109/koncentracie.axd>
8. SITA 2002. Výnos z predaja Slovenskej poisťovne je nižší [online]. [cit. 9. 3. 2013] Dostupné na internete:<<http://firmy.etrend.sk/firmy-a-trhy-financny-sektor/vynos-z-predaja-slovenskej-poistovne-je-nizsi.html>>
9. Society of Actuaries, 2005: Insurance Industry, Mergers & Acquisitions. Edited: Jim Toole. ISBN 9780975933701
10. SNR (1991), Zákon č. 24/1991 o poisťovníctve [online]. [cit. 9. 3. 2013]. Dostupné na internete: <http://www.zbierka.sk/sk/predpisy/24-1991-zb.p-938.pdf>
11. Swiss Re. 2012. Sigma 3/2012 - World insurance in 2011 shows non-life insurance premiums continued to grow in 2011 despite an overall decline in premiums.
12. Terjesen, S. 2009. Mergers and acquisitions: Patterns, Motives, and Strategic Fit.
13. UNIQA. 2013. História [online]. [cit. 9. 3. 2013] Dostupné na internete:<http://www.uniqa.sk/home/03_Spolocnost/01_Profil_spolocnosti/index.php>
14. Úrad pre finančný trh: Ročná správa o stave poisťovníctva, roky 2000, 2001, 2002, 2003
15. ZÁBORSKÝ, J. 2002, 1a. Generali preberá dcéry poisťovne Zürich v strednej Európe [online]. [cit. 9. 03. 2013] Dostupné na internete:<<http://firmy.etrend.sk/firmy-a-trhy-financny-sektor/generali-prebera-dcery-poistovne-zurich-v-strednej-europe.html>>
16. ZÁBORSKÝ, J. 2002, 1b. Protimonopolný úrad potvrdil dominanciu Allianz na Slovensku [online]. [cit. 9. 03. 2013] Dostupné na internete:<http://firmy.etrend.sk/firmy-a-trhy-financny-sektor/protimonopolny-urad-potvrdil-dominanciu-allianzu-na-slovensku.html>
17. ZÁBORSKÝ, J. 2007. Dcéry odchádzajú, štartujú pobočky [online]. [cit. 9. 3. 2013] Dostupné na internete:<<http://firmy.etrend.sk/firmy-a-trhy-financny-sektor/dcery-odchadzaju-startuju-pobocky.html>>
18. ZÁBORSKÝ, J. 2011. Od podielov k rastu zisku [online]. [cit. 9. 3. 2013] Dostupné na internete:<http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2011/cislo-27/od-podielov-k-rastu-zisku.html>
19. ZÁBORSKÝ, J. 2012. Presunom k úsporám [online]. [cit. 9. 3. 2013] Dostupné na internete:<<http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2012/cislo-5/presunom-k-usporam.html>>

Informácie o autoroch:

doc. Ing. Erika Pastoráková, PhD.
 Ekonomická univerzita v Bratislave,
 Národohospodárska fakulta,
 Katedra poisťovníctva

E-mail: erika.pastorakova@euba.sk

Oblasti výskumu: poisťný trh, poisťná ekonómia, finančná analýza v poisťovníach

Ing. Peter Glod
 IBM International Services Centre Ltd., Apollo II
 Mlynské Nivy 49, 821 09 Bratislava

VÝZNAM VYUŽÍVANIA SYSTÉMU LESSONS LEARNED AKO PRVKU ZNALOSTNÉHO MANAŽMENTU V PODMIENKACH OZBROJENÝCH SÍL SR

THE IMPORTANCE OF USING THE LESSONS LEARNED SYSTEM AS AN ELEMENT OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE SLOVAK ARMED FORCES

SOŇA JIRÁSKOVÁ

Abstrakt

Cieľom tohto článku je poukázať na možnosti využívania systému Lessons Learned ako nástroja prispievajúceho k vytváraniu organizačných znalostí v Ozbroyených silách Slovenskej republiky (OS SR). V úvode príspevku je zdôraznený význam znalostného manažmentu pre organizácie v súčasnosti, ďalej je uvedená charakteristika a organizačné zabezpečenie procesu Lessons Learned v rezorte obrany SR. Záver článku je venovaný popisu doterajších skúseností s využívaním systému a návrhom a odporúčaniam na jeho ďalší rozvoj a využívanie.

Abstract

This article focuses on the system of Lessons Learned. The aim of this article is to highlight the possibility of using the Lessons Learned system such as a factor contributing to the creation of the organizational knowledge in the Slovak Armed Forces. Introduction underlines the importance of knowledge management for organizations at present. The following section of the paper brings a characterization of process Lesson Learned and its organizational support. The conclusion presents the description of actual experience and some suggestions and recommendations for further development of this system.

Kľúčové slová:

Znalostný manažment. Systém Lessons Learned. Obrana. Ozbroyené sily.

Key words:

Knowledge management. Lessons Learned system. Defence. Armed forces.

ÚVOD

Globalizácia a procesy internacionalizácie spolu so značnými sociálno-ekonomickými zmenami ustavične kladú nové nároky na zdokonaľovanie manažmentu. Tie sa odrážajú v hľadaní nových efektívnejších metód a techník riadenia a v zovšeobecňovaní overených poznatkov z praxe. Nástup informačného veku a smerovanie k znalostnej ekonomike vyžadujú od organizácií či už súkromného alebo verejného sektora preukázať schopnosti prispôbené zmeneným podmienkam. Z týchto dôvodov sa čoraz viac hovorí o **znalostnom manažmente**, pri ktorom ide o cieľavedomé vyhľadávanie, tvorenie, zlepšovanie, ukladanie, zdieľanie a využívanie informácií, vedomostí a poznatkov.

Veber (Veber, 2000) definuje **znalosti** ako dynamické systémy zahŕňajúce interakcie medzi skúsenosťami, zručnosťami, faktami, vzťahmi, hodnotami, myšlienkovými procesmi a významom. Ide o informácie rozšírené o skúsenosť, zručnosť, intuíciu, osobné predstavy a mentálne modely. Znalosti existujú v dvoch podobách: explicitné znalosti a tacitné (tiché) znalosti. Explicitné znalosti sú všeobecne známe, dobre prístupné, s vysokým stupňom presnosti a výpovednej hodnoty, naopak tacitné znalosti sú spájané s konkrétnymi jednotlivcami, z čoho vyplýva, že sú veľmi zle prístupné a je ich ťažko formalizovať.

Efektívny manažment vyžaduje, aby znalosti, ktoré prispievajú k rozvoju kľúčových procesov a činností organizácie boli včas k dispozícii správnym ľuďom na okamžité použitie.

Cieľom uplatňovania znalostného manažmentu je vytvorenie prostredia podporujúceho socializáciu a skupinovú prácu tak, aby nedošlo k strate znalostí.

Organizácia, ktorá sa prejavuje zvýšenou snahou učiť sa, adaptovať a meniť sa prostredníctvom ľudí, ktorí sa učia, sa označuje ako **znalostná organizácia**. Takýto typ organizácie je charakteristický intenzívnou realizáciou znalostných procesov a využívaním znalostných zdrojov. Znalostná organizácia dokáže využívať znalosti zamestnancov vo svoj prospech a zároveň podporuje rozvíjanie znalostí všetkých svojich pracovníkov. Dôležité poznatky jednotlivcov sa ukladajú v databázach a následne sa distribuujú určeným pracovníkom, ktorí ich premienia na konkrétne aktivity.

Väčšina organizácií v súčasnej dobe považuje znalosti za strategický zdroj, nemenej dôležitá je však schopnosť využiť tieto znalosti pre strategické rozhodovacie procesy. Ozbrojené sily SR nemôžu ostať bokom od uvedených trendov. Od začiatku 21. storočia prechádzajú výrazným procesom transformácie, pričom do velenia a riadenia ozbrojených síl sa postupne zavádzajú prvky známe pod názvom New Public Management. Jeho súčasťou je i implementovanie znalostného manažmentu. Od roku 2008 je v tomto procese možné využívať i systém **Lessons Learned**.

1 ANALÝZA AKTUÁLNEHO STAVU VYUŽÍVANIA SYSTÉMU LESSONS LEARNED V OZBROJENÝCH SILÁCH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

1.1 Teoretické vymedzenie problému

Súčasťou učenia sa organizácie je i využívanie skúseností z minulých aktivít. Pracovníci organizácie by sa mali poučiť z minulých činností, neopakovať „staré chyby“ a nadobudnuté skúsenosti využiť pri hľadaní správnych riešení (Majchút, 2010). Poučením sa zo vzniknutej situácie je často možné zabrániť ešte väčším chybám a stratám. Z hľadiska rozvoja organizácie je užitočné pokračovať v dobrých postupoch, zlé vyradiť, a takto predchádzať neskorším možným problémom. Uvedený postup sa označuje pojmom „Lessons Learned“.

Z hľadiska teórie manažmentu možno **pojmem Lessons Learned** vymedziť ako špecifický informačný proces, ktorého poslaním je zber, vyhodnocovanie oprávnenosti, spracovanie, ukladanie, šírenie a spätné využívanie poznatkov alebo skúseností. Výstupom z procesu sú špecifické informácie, ktoré slúžia ako podklad pre rozhodnutie manažéra. Cieľom by mala byť identifikácia a náprava nedostatkov vo vlastných procesoch organizácie a zdieľanie a šírenie osvedčených praktík. Takýto postup by mal v konečnom dôsledku viesť k ďalšiemu skvalitňovaniu vnútorných procesov v organizácii (Zůna, 2008).

1.2 Organizačné zabezpečenie procesu Lessons Learned v OS SR

Vzhľadom na skutočnosť, že systém Lessons Learned je súčasťou bežnej činnosti veliteľov, štábov a vojsk vo vojenských operáciách v NATO, aj slovenské ozbrojené sily museli reagovať na požiadavku vytvorenia podobnej databázy informácií. V snahe zabezpečiť jednotný a koordinovaný postup pri získavaní poznatkov a využívaní skúseností v podmienkach Ozbrojených síl Slovenskej republiky boli v roku 2008 prijaté a v roku 2011 novelizované „Smernice náčelníka Generálneho štábu OS SR o získavaní poznatkov a využívaní skúseností“. Cieľom bolo upraviť zhromažďovanie poznatkov, ich identifikáciu a zovšeobecňovanie skúseností s pozitívnym alebo negatívnym dopadom na činnosť jednotlivých zložiek OS SR, a to za účelom prijatia opatrení na odstránenie chýb a zlepšenie podmienok v budúcnosti, zároveň pre to vytvoriť patričný mechanizmus, stanoviť úlohy, postupy a zodpovednosti jednotlivých organizačných zložiek ozbrojených síl, veliteľov, ako aj všetkých príslušníkov ozbrojených síl v oblasti riadenia tohto systému.

V pôsobnosti Generálneho štábu OS SR bola zriadená pracovná skupina Lessons Learned, ktorá sa schádza podľa potreby a rozhodnutia predsedu – zástupcu náčelníka Generálneho štábu OS SR minimálne jedenkrát za štvrtrok. Pracovnú skupinu tvoria stáli členovia delegovaní jednotlivými odbornými organizačnými zložkami ozbrojených síl. Na základe povahy a charakteru riešených poznatkov môžu byť na rokovanie pracovnej skupiny prizvaní i ďalší špecialisti a odborníci – nestáli členovia. Koordináciou celého procesu Lessons Learned bolo poverené Oddelenie analýz a doktrín odboru výcviku, cvičení a doktrín štábu pre operácie GŠ OS SR. Toto oddelenie odborne a metodicky usmerňuje celý proces, vedie databázu a organizačne zabezpečuje rokovania pracovnej skupiny. Zároveň zabezpečuje informovanosť a podporu vzdelávania v oblasti Lessons Learned pre celé Ozbrojené sily SR. Pracovná skupina aktívne spolupracuje s Joint Analysis and Lessons Learned Centre (JALLC) v Portugalsku, ktoré je v rámci NATO zriadené ako metodické centrum na zhromažďovanie, analýzu, integráciu a archiváciu poznatkov, skúseností, taktických a technických postupov ozbrojených síl za účelom ich využitia v prospech celého spektra vojenských operácií (Hájeková, 2011).

Databáza systému Lessons Learned je prioritne zameraná na prípravu a nasadenie jednotiek v operáciách a dotýka sa nasledovných oblastí:

1. operácie (misie),
2. výcvikové aktivity,
3. cvičenia,
4. výskum (odborné a vedecké skúmanie alebo pozorovanie),
5. ďalšie činnosti a procesy v rezorte obrany SR.

1.3 Proces Lessons Learned v Ozbrojených silách Slovenskej republiky

Ozbrojené sily SR pôsobia v oblastiach, ktorých podmienky sú veľmi rôznorodé. Súčasné operačné prostredie sa neustále mení, a preto i príprava na nasadenie musí byť vykonávaná podľa aktuálnych informácií z daného operačného priestoru. Pri príprave profesionálnych vojakov na vyslanie do operácie je nevyhnutné oboznámiť sa so skúsenosťami z konkrétnej oblasti.

V dôsledku transformácie z OS SR každoročne odchádza rad profesionálnych vojakov. Aby sa zachovali cenné skúsenosti vojakov, ktoré boli nadobudnuté počas ich služby v misiách, vo vojenských útvaroch a zariadeniach, prípadne v štruktúrach NATO a ktoré sú použiteľné a aplikovateľné i pre ich nástupcov, je nutné tieto skúsenosti určitým spôsobom inštitucionalizovať. Využívanie systému Lessons Learned vedie k upevňovaniu inštitucionálnej pamäti slovenských ozbrojených síl. Cieľom zavedenia a využívania systému je efektívne sa učiť zo skúseností a priniesť preukázané a overené podklady odôvodňujúce zmenu zaužívaného postupu pri najrôznejších aktivitách, s cieľom zvýšiť výkon ako v priebehu operácie, tak i následne po jej ukončení (Nižňanský, 2011).

Proces Lessons Learned pozostáva z nasledovných krokov:

1. Pozorovanie a získavanie poznatkov z pozorovania.
2. Analýza.
3. Schválenie záverov analýzy.
4. Vznik identifikovaného poznatku (LI - Lessons Identified).
5. Realizácia opatrení a monitorovanie.
6. Overenie účinnosti vykonaných opatrení.
7. Ponaučenie zo skúseností (LL - Lessons Learned).
8. Zdieľanie informácií o ponaučeníach zo skúseností.

Proces Lessons Learned sa začína na základe poznatku, prípadne pozorovania vzniknutej situácie alebo aktivity, ale tiež aj na základe hodnotenia vojenských cvičení alebo hlásení z operácie v zahraničí. Poznatok z pozorovania je problém, ktorý je potrebné riešiť, alebo pozitívna skúsenosť, ktorú treba zovšeobecniť. Pri každej aktivite existuje očakávaný výsledok alebo výstup. Ak sa očakávania nenaplnia alebo sú prekročené, je to príležitosť poučiť sa. Všetky odchýlky od očakávaného výsledku je potrebné zdokumentovať ako poznatok z pozorovania, ktorý popisuje chronologický sled udalostí, podmienky a okolnosti sprevádzajúce tieto udalosti a ostatné kvantifikované podrobnosti. Získavanie poznatkov a využívanie skúseností je povinnosťou všetkých veliteľov. Veliteľ poznatok zhodnotí a rozhodne, či je vhodný alebo nevhodný pre proces Lessons Learned, či je nutná jeho ďalšia analýza, či bude poznatok analyzovaný a riešený vo vlastnej pôsobnosti alebo bude postúpený nadriadenému stupňu velenia spolu s návrhmi na určenie výkonnej zložky a nápravnej činnosti. Poznatky sa predkladajú prostredníctvom štandardizovaného formulára, pričom používanie štandardného formátu hlásenia zvyšuje interoperabilitu. Správy a hlásenia po ukončení jednotlivých podujatí sa môžu stať súčasťou poznatkovej databázy, ktorú je možné využiť na plánovanie ďalšieho podujatia.

Analýza ako proces detailného skúmania s cieľom hľadania príčin nedostatkov, je používaná na dôkladné preskúmanie oblastí, v ktorých je potrebné zlepšenie. Je kľúčom k úspešnej identifikácii poznatku, ktorý podporí rozhodnutie o akcii potrebnej k vyriešeniu problémov. Cieľom analýzy je premena vhodného poznatku na identifikovaný poznatok (Lessons Identified). V priebehu analýzy sa navyše identifikuje osoba/organizačná zložka ozbrojených síl, ktorá bude realizovať kroky vedúce k náprave. Analýza poznatku pozostáva z troch etáp:

1. identifikácia pozorovaného problému,
2. stanovenie krokov a opatrení nápravy,
3. vypracovanie plánu realizácie.

Poznatky analyzuje príslušný odborný orgán, do pôsobnosti ktorého uvedená problematika patrí. Výsledky analýzy spolu s navrhovaným nápravným opatrením odborný orgán predkladá pracovnej skupine Lessons Learned prostredníctvom formulára analýzy. Návrh opatrení zahŕňa určenie výkonnej zložky, ktorá bude poverená realizáciou opatrení na odstránenie nedostatkov a termín vykonania nápravných opatrení. Identifikovaný poznatok vzniká z vhodného poznatku po vykonaní jeho analýzy. Identifikovaným poznatkom je pozorovanie alebo zistenie, ktoré sa považuje za užitočné pre ostatných a ktoré posúdila pracovná skupina Lessons Learned. Sú to poznatky z pozorovania, ku ktorým sa pripravovali nápravné opatrenia. Špecifický typ identifikovaných poznatkov predstavujú odporúčané postupy – best practices, ktoré môžu byť špecifické vzhľadom na situáciu, závislosť od prostredia, priestoru bojovej operácie, z čoho vyplýva, že sa časom môžu stať zastaranými a je potrebné ich revidovať (Nižňanský, 2011).

Po schválení poznatku pracovnou skupinou Lessons Learned a vydaní úloh, nasleduje realizácia prijatých opatrení určenou výkonnou zložkou. Táto zodpovedá za vypracovanie plánu nápravného opatrenia a vlastnú realizáciu. Monitoring nadriadeným stupňom sleduje stav realizovaného nápravného opatrenia a informuje pracovnú skupinu Lessons Learned o jeho priebehu. Overovaním účinnosti vykonaných opatrení sa zisťuje, či zrealizované nápravné opatrenie je správnym riešením pôvodného problému, ktorý bol zistený. Potvrdenie správnosti nápravných opatrení je potrebné pre zhodnotenie účinnosti vykonaných opatrení vzhľadom k odstráneniu zistených nedostatkov. Overovanie môže vyžadovať dodatočné analýzy, či opatrenia priniesli požadovaný výsledok, alebo či je potrebné vrátiť identifikovaný poznatok naspäť do procesu analýzy.

V prípade, že sa všetky nápravné opatrenia vykonali a osvedčili, sa identifikované poznatky (Lessons Identified) stávajú ponaučením zo skúseností (Lessons Learned) a sú zahrnuté do databázy. Podľa charakteru a vzťahu zovšeobecneného poznatku je možné ho využiť v rámci celých Ozbroyených síl SR, alebo len v podmienkach úzko špecializovaných vojenských jednotiek. Pre prax je dôležité, aby získané skúsenosti boli čo najrýchlejšie zapracované do vnútorných predpisov a vojenských doktrín.

1.4 Doterajšie skúsenosti z využívania systému Lessons Learned v rezorte obrany SR

Systém Lessons Learned patrí popri vypracovaní koncepcií, obrannom plánovaní, rozvoji vedy a výskumu a zavádzaní nových technológií medzi základné nástroje transformácie Ozbroyených síl SR. Je zdrojom a zároveň východiskom pre transformačné koncepcie, pretože zaisťuje spätnú väzbu medzi skúsenosťami z praxe vojsk a doktrínami, organizačnými štruktúrami, výcvikom, používaným materiálom a výzbrojou, riadením ľudí a ich vzdelávaním, personálnym zabezpečením a infraštruktúrou. Možno povedať, že zabezpečuje vzájomné prepojenie všetkých týchto prvkov (Nižňanský, 2011).

Počet prerokúvaných hlásení a následné zaradenie poznatkov do databázy Lessons Identified a Lessons Learned od roku 2009 je uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 1 Počty poznatkov zaradených do databázy

Rok	Počet prerokovaných poznatkov	Lessons Identified	Lessons Learned
2009	18	-	2 ⁴
2010	79	23	9
2011	134	26	14
2012	67	16	9
Spolu	298	65	34

Zdroj: Interné materiály pracovnej skupiny Lessons Learned GŠ OS SR

Do databázy boli zaradené kladné skúsenosti napr. z prínosu Centra simulačných technológií na zrealizovanie výcviku profesionálnych vojakov, informácie – základné konverzačné frázy v jazyku dari a pashtu, poznatky o zdravotných rizikách misie ALTHEA, poznatky o ukladaní munície v misiách a zároveň aj poznatky o nedostatkoch napr. v oblasti výstrojných súčiastok, v oblasti operačnej a plánovacej dokumentácie a pod.

Celkovo možno zhodnotiť, že od roku 2008 v sledovanej oblasti došlo k značnému pokroku. V ozbrojených silách sa vytvorili zodpovedajúce pracovné orgány, proces Lessons Learned sa začal uplatňovať na všetkých úrovniach riadenia, skúsenosti a poznatky sú implementované do prípravy a výcviku personálu, proces je súčasťou prípravy a plánovania odborných činností. Na základe poznatkov slovenských profesionálnych vojakov boli do centrálnej databázy NATO odoslané dva poznatky o ukladaní zbraní a streliva v misiách a následne došlo k zmene vojenských predpisov v tejto oblasti.

Je pochopiteľné, že vzhľadom na pomerne krátku dobu jeho využívania sa v praxi zaznamenali aj určité negatívne javy. Ide o nasledujúce skutočnosti (Stoklasa, 2010, Hájeková, 2011):

⁴2 poznatky Lessons Learned boli do databázy zaradené po ich prerokovaní a schválení v predchádzajúcom roku.

- problémy s nevyškoleným a nestabilizovaným personálom súvisiace s veľkou obmenou členov pracovnej skupiny Lessons Learned,
- v súčasnosti nie je vytvorená funkčná plnohodnotná elektronická databáza poznatkov,
- nedostatočné technické vybavenie a pracovné podmienky v niektorých vojenských útvaroch, ktoré by umožňovali bezprostredné využívanie poznatkov z databázy,
- slabá informovanosť o kritériách Lessons Identified, čo vedie k predkladaniu nevhodných poznatkov (sťažnosti, jednorázovo sa opakujúce skutočnosti, apod.)
- nedostatočná motivácia profesionálnych vojakov pre odovzdávanie poznatkov a využívanie databázy.

Nedostatky publikované v odborných informačných zdrojoch sa opakovane potvrdili i v uskutočnenom dotazníkovom prieskume v roku 2012. Vzhľadom na dôležitosť problematiky uplatňovania prvkov vedomostného manažmentu v OS SR bol v rámci riešenia projektu vedy a výskumu „Rozvoj ľudských a materiálnych zdrojov v OS SR“ vykonaný dotazníkový prieskum zameraný na skúmanie problematiky uplatňovania nástrojov smerujúcich k vytváraniu vedomostnej organizácie v špecifickom prostredí ozbrojených síl.

Cieľom prieskumu bolo získať informácie o súčasnej úrovni využívania systému Lessons Learned, o postoji profesionálnych vojakov k zdieľaniu skúseností/znalostí, parciálnym cieľom bolo zároveň i identifikovanie potenciálnych problémov.

Prieskum bol uskutočnený formou dotazníka ako časť riešenia diplomovej práce, vo vybranej internej organizačnej jednotke OS SR – v posádke vojenského útvaru Martin. Prieskumu sa zúčastnilo 40 respondentov – profesionálnych vojakov. Vzhľadom na obmedzený priestor príspevku, nebudeme podrobne charakterizovať metodiku prieskumu. Zameriame sa len na syntézu vybraných výsledkov dotazníkového prieskumu z pohľadu rozoberanej témy.

Z odpovedí respondentov prieskumu vyplynuli okrem iného nasledovné skutočnosti (Haviar, 2012):

- 90 % respondentov prieskumu považuje za dôležité, aby sa v Ozbrojených silách SR vytvárali podmienky na zdieľanie skúseností/znalostí,
- 87 % profesionálnych vojakov je ochotných podeliť sa so svojimi pracovnými skúsenosťami/poznatkami, ktoré by boli využiteľné aj pre ostatných profesionálnych vojakov, pričom ide o skúsenosti nadobudnuté počas vojenských misií i skúsenosti z každodenného mierového života profesionálnych vojakov,
- 95 % respondentov by privítalo možnosť čerpať skúsenosti od svojich kolegov, prípadne čerpať skúsenosti z databázy poznatkov NATO,
- 25 % vojakov navštívilo intranetovú stránku Lessons Learned, čo je možné pokladať za nedostatočné,
- 90 % respondentov pokladá za dôležité budovať v ozbrojených silách organizačnú kultúru zameranú na zdieľanie skúseností, pričom databázu Lessons Learned považuje za prvok využiteľný pri výcviku, v teoretickej príprave i v praktickej činnosti.

Na základe teoretického skúmania i výsledkov uskutočneného empirického prieskumu je možné formulovať odporúčania vedúce k odstráneniu existujúcich nedostatkov a navrhnúť postup na ďalšie možné využívanie systému Lessons Learned.

2 NÁVRHY A ODPORÚČANIA NA ĎALŠÍ ROZVOJ A VYUŽÍVANIE SYSTÉMU LESSONS LEARNED

Hodnota procesu Lessons Learned nadobúda svoj význam len vtedy, keď informácie vytvorené týmto procesom sú kedykoľvek prístupné osobám, ktoré ich potrebujú. Zdieľať sa môžu aj informácie, ktoré nie sú oficiálne súčasťou procesu Lessons Learned, napríklad pravidelné správy o bojovej činnosti v misii, záverečné správy z cvičení, vyhodnotenie zahraničných aktivít, zápisnice z rokovaní a pod. Do budúcnosti je potrebné využiť existujúcu databázu i na odovzdanie návrhov a odporúčaní, ktoré sú súčasťou záverečných správ z riešených vedeckých úloh a vedeckých projektov v rezorte obrany. Pri zdieľaní skúseností je potrebné citlivo zvážiť, kto bude mať zo skúseností prospech a zároveň je nutné mať na zreteli skutočnosť, aby nedošlo k neúmyselnému prezradeniu tajných informácií.

Nie všetky poznatky sú vhodné pre zaradenie do databázy. Za poznatok nevhodný pre proces Lessons Learned sa považuje taký, ktorého príčina spočíva v osobnom zlyhaní jednotlivca alebo v neuplatňovaní platných predpisov a nariadení, ak je jav ojedinelý a nie je pravdepodobné, že sa bude opakovať, alebo ak sa jedná o evidentnú sťažnosť. Pri rozhodovaní o zaradovaní poznatkov do databázy je veľmi dôležité, aby poznatky boli aplikovateľné aj v budúcnosti. Pri posudzovaní a hodnotení faktov je nutné skúmať nielen to, aká je pravdepodobnosť toho, či sa jav bude opakovať, ale aj jeho vplyvy na operáciu, organizáciu, personál (tím, skupinu, jednotku a pod.) alebo materiál. Takéto poznatky sú nevhodné pre zavedenie do databázy. Profesionálni vojaci by sa mali naučiť rozpoznávať čo považovať za skúsenosť vhodnú na zaradenie do procesu Lessons Learned (Jirásková, 2011).

V praxi, pri odovzdávaní skúseností môžu nastať problémy predovšetkým pri zistení negatívnych odchýlok, pri skúsenostiach s neúčinnými či škodlivými postupmi. Súčasťou ľudskej psychiky je snaha vyhnúť sa kritike, a z tohto dôvodu sa jedinci môžu snažiť o zatajovanie negatívnych javov. Je potrebné zdôrazniť, že systém Lessons Learned nemá slúžiť ako nástroj kontroly, prípadne nástroj na potrestanie vojakov či zodpovedných zamestnancov. Uvedenie negatívnych skúseností má slúžiť na odstránenie systémových porúch do budúcnosti.

Do procesu Lessons Learned je nutné zainteresovať všetkých aktérov – bez ohľadu na funkciu, hodnosť a pracovné zaradenie. Profesionálny vojak ako individuálna osobnosť poskytne svoje skúsenosti a poznatky do systému len vtedy, ak v tom uvidí patričný praktický prínos. Odovzdávanie a zdieľanie poznatkov je úlohou každého príslušníka ozbrojených síl, preto je v praxi nutné nastaviť motivačný systém, ktorý bude podporovať takéto správanie.

Za kľúčové považujeme odporúčanie na vytvorenie funkčnej elektronickej databázy s možnosťou archivácie a čerpania poznatkov. Ako najvhodnejší spôsob sa javí on-line systém (intranet). Na jednoduchý prístup a vyhľadávanie je potrebné vytvoriť prehľadné a pre užívateľa jednoducho ovládateľné pracovné prostredie, s možnosťou vyhľadávania založenou na základe kľúčových slov a fráz. Databázu bude potrebné neustále doplňovať o nové poznatky a odstraňovať poznatky, ktoré stratili svoje opodstatnenie.

Ako ďalšie opatrenie by sme navrhli zvyšovať informovanosť profesionálnych vojakov o procese, kritériách Lessons Learned v Ozbrojených silách Slovenskej republiky. Toto opatrenie by sme navrhovali riešiť v réžii jednotlivých vojenských útvarov vybranými pracovníkmi, ktorí by informovali svojich príslušníkov o nových poznatkoch/skúsenostiach, prípadne o inováciách v prebiehajúcom procese Lessons Learned.

ZÁVER

Význam zavedenia a využívania systému Lessons Learned spočíva v skutočnosti, že tento systém prispieva nielen ku skvalitňovaniu personálnej práce, výcviku, logistického zabezpečenia, prípravy a uskutočneniu misí v zahraničí, ale aj k inovácii a tvorbe vojenských doktrín, vojenských predpisov, slovenských obranných štandardov, služobných pomôcok, stálych operačných postupov, metodických pokynov, rozkazov a nariadení. Využívanie systému Lessons Learned prispieva ku skvalitňovaniu rozhodovacích procesov veliteľov, vedie k zlepšovaniu operačných schopností štábov a vojsk a k znižovaniu nákladov na činnosť ozbrojených síl, a to z dôvodu, že sa skracujú lehoty potrebné na prípravu a realizáciu jednotlivých úloh a minimalizuje sa možnosť zranenia alebo strát profesionálnych vojakov.

Zdieľanie znalostí prostredníctvom databázy systému Lessons Learned vytvára organizačnú znalosť a vedie k trvalému zlepšeniu organizačného výkonu v prostredí Ozbrojených síl SR.

Uvedený príspevok je súčasťou riešenia projektu vedy a výskumu „Rozvoj ľudských a materiálnych zdrojov v OS SR“ na Katedre manažmentu Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši.

Použitá literatúra

1. HÁJEKOVÁ, A. 2011. Lessons Learned – súčasnosť a budúcnosť. In *Líder*, 2011, č. 1.
2. HAVIAR, P. 2012. *Možnosti využitia metódy Lessons Learned v budovaní znalostnej organizácie*. Diplomová práca. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2012. 72 s.
3. Interné materiály pracovnej skupiny Lessons Learned Generálneho štábu OS SR.
4. JIRÁSKOVÁ, S. 2011. Možnosti využitia systému Lessons Learned pri budovaní znalostnej organizácie. In *Economics and management Ekonomika a management*, roč.4, 2011, č.3. s. 37-45 ISSN 1802-3975
5. KUDLIČKA, K. 2010. Získavanie a vyhodnocení poznatků a zkušeností v praxi[online]. In *Doktrína*. ISSN 1803-036X, 2010, roč.3, č.1. [cit. 2013.01.28.] Dostupné na internete: <http://doctrine.vavyskov.cz/casopis/2010_2/2010_2_3d.pdf>
6. MAJCHÚT, I. 2010. Ako eliminovať opakovanie starých chýb. In *Líder*, 2010, č. 2.
7. NIŽŇANSKÝ, J. 2011. Získavanie poznatkov a využívanie skúseností (Lessons Learned – LL) v OS SR. In *Vojenská história*, roč. 15, 2011, č. 2. s. 151-158 ISSN 1335-3314
8. *Smernice náčelníka GŠ OS SR o získavaní poznatkov a využívaní skúseností. ŠbO – 179-4/2011-OAD*.
9. STOKLASA, M. 2010. Lessons Learned v podmienkach ozbrojených síl SR. In *Líder*, 2010, č. 2.
10. VEBER, J. a kol. 2000. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha, Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
11. ZŮNA, P. 2008. Místo a poslání Lessons Learned v procesech velení a řízení z pohledu moderní teorie managementu. In *Zborník z vedecko-odbornej konferencie „Management teorie a praxe ve vojenském prostředí“*. Brno: Univerzita obrany, 2008. ISBN 978-80-7231-562-8

Informácie o autorovi:

Ing. Soňa Jirásková, PhD.
Katedra manažmentu
Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika
Demänová 393
031 01 Liptovský Mikuláš
e-mail: sona.jiraskova@aos.sk, č. t. 0960423525

TENDENCIE VYUŽÍVANIA CROSS-SELLINGOVÝCH AKTIVÍT V POISŤOVNÍCTVE

USING TRENDS OF CROSS-SELLING ACTIVITIES IN THE INSURANCE BUSINESS

ZUZANA LITTOVÁ

Abstrakt

Kľúčom k úspešnému využívaniu krížového predaja je predovšetkým sústredenie poisťovacej spoločnosti na plnenie potrieb zákazníka, ako zameranie na neustály vývoj nových poistných produktov a služieb. To je aj jedna z oblastí distribúcie, kde musí poisťovacia spoločnosť značne experimentovať s cieľom nájsť rovnováhu medzi tým, čo zákazník potrebuje a tým, čo a ako mu môže reálne ponúknuť. Cieľom článku je prostredníctvom analýzy rozobrať primárne oblasti distribučného systému poisťovacej spoločnosti využívajúceho cross-selling ako efektívny distribučný nástroj v životnom cykle poistného produktu, jednotlivca a rodiny.

Abstract

The key to successful cross-selling using is to focus insurance company effort on meeting the customer's needs, rather than focus on constant development of new insurance products and services. This is also one of distribution areas, where the insurance company will have to experiment in order to find just the balance between what customers need and what/how can be offered to them. The target of the paper is to analyze primary distribution system areas of insurance company using cross-selling as the effective distribution key of insurance product, individual and family life-cycle.

Kľúčové slová: Poistenie. Krížový predaj. Navyšovací predaj. Zamieňací predaj. Životný cyklus.

Keywords: Insurance. Cross-selling. Up-selling. Switch-selling. Life-cycle.

1. MAKROEKONOMICKÝ A MIKROEKONOMICKÝ POHĽAD NA DISTRIBÚCIU

Krížový predaj, ako voľne možno preložiť anglický pojem *cross-selling* (to cross – prekročiť, križovať, krížiť; to sell – predávať, predať, naviesť, získať; niekedy označovaný ako

cross-sell alebo *x-sell*) má významné miesto v distribúcii poistných služieb. Samotné vyvinutie poistného produktu a zabezpečenie toho, aby sa dostal od výrobcu (poisťovne) k spotrebiteľovi (poistenému) predstavuje základný nástroj marketingového mixu⁵ poisťovacích spoločností. Distribúcia v jednoduchosti znamená súhrn činností poisťovacej spoločnosti zameraných na sprístupnenie jednotlivých poistných produktov k spotrebiteľovi, pričom marketingové opatrenia obsahujú všetky rozhodnutia o tvorbe systému interných a externých odbytových organizácií, ktoré predstavujú kontakt medzi spotrebiteľom a poisťovňou. (Euroekonóm, 2013)

Z makroekonomického pohľadu je distribúcia vhodným spôsobom uplatňovaný súhrn operácií zameraných na hospodárske a spoločenské ciele, najmä na regionálne

⁵ Marketingový mix poisťovacích spoločností predstavuje 7 základných marketingových nástrojov označovaných ako 7P. Pod touto skratkou sa rozumie cena (**P**rice), poistná služba (**P**roduct), komunikácia (**P**romotion), distribúcia (**P**lace), personál (**P**ersonnel), proces (**P**rocess), prostredie predaja (**P**hysical evidence), pozn. autora

vyváženú štruktúru, internacionalizáciu a efektívnosť hospodárstva a na celohospodársky rozvoj ekonomiky.

Z mikroekonomického pohľadu je distribúcia súbor operácií, ktorými sa poisťná služba z oblasti vývoja produktu a jeho uvedenia na finančný trh odovzdáva k dispozícii (výroba) spotrebiteľovi v správnom kontexte a nastavení, kvalite, cene, mieste a čase, čím sú saturujú všetky nástroje marketingového mixu. Pri poisťnej službe sú výroba, distribúcia a spotreba jediným procesom v určitom časovom úseku. Ide o proces výroby a okamžitého predaja so zásadnou účasťou klienta a za predpokladu adekvátnej podpory materskej spoločnosti (napr. informačnej, materiálnej, priestorovej, výpočtovej atď.).

Optimalizácia distribúcie poisťných produktov je cieľavedomý proces vytvárania systémov distribučných kanálov. Prostredníctvom distribúcie sa finančné produkty a služby umiestňujú na trh v takej forme, aby ich ľudia mohli kúpiť. Vďaka distribúcii sa jednotlivé poisťovacie spoločnosti od seba odlišujú. Nevyhnutnosť optimalizácie distribučných kanálov je podmienená predovšetkým potrebou poisťovne reagovať na súčasné a perspektívne zmeny na trhu, kedy sa zákazník stáva základným strategickým cieľom poisťovne (Korauš, 2001). Súvisia s tým aj rýchle a hlboké technologické zmeny. Okrem osobného kontaktu, ktorý predstavuje základ úspešného obchodu sa v distribúcii finančných služieb otvorili možnosti poskytovať produkty elektronickou cestou. Jedným zo spôsobov využívajúcich obidva trendy distribúcie je aj cross-selling.

2. DEFINÍCIA CROSS-SELLINGU

Z pohľadu distribúcie možno cross-selling označiť ako **formu krížového predaja**. Prepájaním na pohľad rôznych ale v skutočnosti súvisiacich produktov sa predajca, v prípade poisťovacích spoločností zamestnanec, finančný sprostredkovateľ alebo finančný poradca príp. predajca v inej oblasti využívajúci aj poisťné služby, snaží využitím tejto techniky navýšiť celkovú objednávku zákazníka a to doporučením doplnkového súvisiaceho tovaru, ktorý by pokryl svojou užitočnosťou zákazníkovu potrebu. Sekundárnym zámerom je vyšší odbyť, primárnym zámerom je uspokojiť čo najviac zákazníkových potrieb a to širokou ponukou ďalších produktov, ktoré môžu, ale nemusia súvisieť s pôvodným nákupným rozhodovaním zákazníka. Cross-sellingom získava aj zákazník, pretože mnohokrát ocení doplňujúce informácie o produktoch a službách, ktoré by mohli lepšie spĺňať jeho potreby, alebo získa prehľad o nových službách, ktoré mu neboli prvoplánovo ponúkané.

Cross-selling je taktika prepájajúca predajcu a zákazníka, ktorý si je vedomý svojich potrieb a záležití mu na svojej spokojnosti aj za cenu kúpy nového/iného/dražšieho produktu alebo služby. Čo ovplyvňuje vyššiu úspešnosť predajcu a vyššiu spokojnosť zákazníka(Startupnation, 2013)? Je to skutočnosť, že cross-selling je nutné aplikovať ako:

- prirodzenosť,
- relevantnosť,
- odbornosť.

Zásada cross-sellingu ako prirodzenosť. Veľa príležitostí na cross-selling vzniká prirodzene. Racionálnou úvahou sa prepájajú možnosti ponúknuť doplnkový tovar alebo službu, ktorá v základnom výrobku alebo službe absentuje. Pre úspešný predaj si musí spoločnosť uvedomiť, aké ostatné výrobky alebo služby sú k dispozícii aby túto šancu mohla využiť.

Zásada cross-sellingu ako relevantnosť. Cross-selling musí naplniť základný predpoklad v tom, že zákazník dostane to, čo skutočne hľadá a potrebuje, čím získa určitú dodatočnú výhodu. Pokiaľ zákazník získava príliš veľa nesúvisiacich návrhov cross-sellingu bez vypovedacej hodnoty, môže túto možnosť vyhodiť ako svoje preťaženie a obťažovanie.

Zároveň si treba uvedomiť, že ak cross-selling úzko nesúvisí s pôvodným nákupným rozhodovaním zákazníka, je úspešný predaj oveľa menej pravdepodobný.

Zásada cross-sellingu ako odbornosť. V tejto úrovni je potrebné brať do úvahy fyzický a elektronický predaj, pričom oba spôsoby sú závislé na informáciách. Pri elektronickom spôsobe nakupovanie je poradenstvo spôsob, ako uľahčiť rozhodovanie zákazníka. Môžu sa využiť konkrétne odporúčania od odborníkov, znalcov alebo iných zákazníkov. Uvedená forma pomoci a osobnej skúsenosti nabáda ku kúpe. Pri fyzickom spôsobe nakupovania vzniká výrazná interakcia medzi predajcom a zákazníkom, čo podmieňuje intenzívne školenia zamestnancov v cross-sellingových technikách. Tento prístup musí byť elementárne nastavený na spokojnosť zákazníka, nie na objem predaja poistných služieb, i keď spokojný zákazník predstavuje i spokojného predajcu.

Cross-selling sa v distribučnej praxi vyskytuje aj v jeho upravených formách ako predaj:

- navyšovací a
- zamieňací.

Navyšovací predaj ako možno voľne preložiť *up-selling* (to up – zvýšiť, zdvihnúť, hore; to sell – predávať, predat', naviesť, získať; niekedy označovaný ako *up-sell*) zvyšuje výslednú objednávku zákazníka, avšak s tým rozdielom, že v tomto prípade ide o predaj drahšieho riešenia zákazníkovi. Up-selling teda označuje predaj niečoho, čo je ziskovejšie alebo na druhej strane vhodnejšie pre predávajúceho namiesto originálneho predaja. Cross-selling je zameraný na predkladanie ponúk na kúpu vzájomne súvisiacich výrobkov a služieb a up-selling na výrobky a služby vyššieho modelu.

Zamieňací predaj ako možno voľne preložiť *switch-selling* (to switch – prepínať, zmeniť, vymeniť; to sell – predávať, predat', naviesť, získať; niekedy označovaný ako *switch-sell*) nastáva, keď predajca presviedča prilákaných zákazníkov ku kúpe iných produktov zvyčajne s vyššou cenou alebo od iných výrobcov. Predajca sa snaží presvedčiť a prinútiť zákazníka k tomu, aby zmenil jeden výrobok za druhý, zvyčajne ten druhý je výrobkom drahším. Predávajúci sa snaží motivovať klienta bonusom, ktorý mu zadarmo poskytne v prípade súhlasu so zámenou. Najvhodnejšou a najčastejšou formou bonusu je samozrejme produkt. Predajca zvyčajne počíta s tým, že klient ocení výhody produktu a zvykne si na neho, je tu veľká pravdepodobnosť, že v danom produkte bude pokračovať aj po jeho spoplatnení. Na druhej strane je tu hrozba nekalých obchodných taktík, pretože switch-selling nie je predajná taktika, ktorá by rešpektovala potreby zákazníka, skôr sa využíva na spokojnosť predajcu.

3. VYUŽÍVANIE CROSS-SELLINGU V POISŤOVNÍCTVE

Kľúčom k efektívnemu cross-sellingu a up-sellingu je ponuka takých produktov a služieb, ktoré svojim zákazníkom ponúkajú pridanú hodnotu a spokojnosť s kúpou, saturovaním ich potrieb a užitočnosťou. Hodnotu zákazník vníma ako rozdiel medzi nákladmi, ktoré vynaloží na získanie produktu a úžitkom, ktorý nadobudne s jeho vlastníctvom alebo využívaním. Podľa toho hodnotí svoju spokojnosť s kúpou a kvalitu produktu alebo služby (Sellitontheweb, 2013).

Tak je to aj v prípade poistných služieb, pričom treba brať do úvahy ich špecifiká. Majú nehmotnú povahu a sú uskutočňované formou realizovania určitých činností či úžitkov, vďaka ktorým predajca alebo nadobúdateľ získava určitú výhodu (Kotler, 2004). V prípade poistných služieb je predmetom obchodu poistná ochrana, pričom jej podmienky vstupujú do poistnej zmluvy. Poistnou zmluvou sa predajca (poisťovateľ, ktorý je zastúpený zamestnancom, finančným sprostredkovateľom, finančným poradcom alebo inými subjektmi

ponúkajúcimi poistný produkt formou cross-sellingu) zaväzuje poskytnúť v dojednanom rozsahu plnenie, ak nastane náhodná udalosť v zmluve bližšie označená, a zákazník (fyzická alebo právnická osoba), ktorá s poist'ovateľom zmluvu uzavrela, je povinná platiť poistné.

Postavenie cross-sellingu v poistnej službe analyzujeme z pohľadu samotnej poistnej služby a taktiež z pohľadu kupujúceho cez fázy životného cyklu:

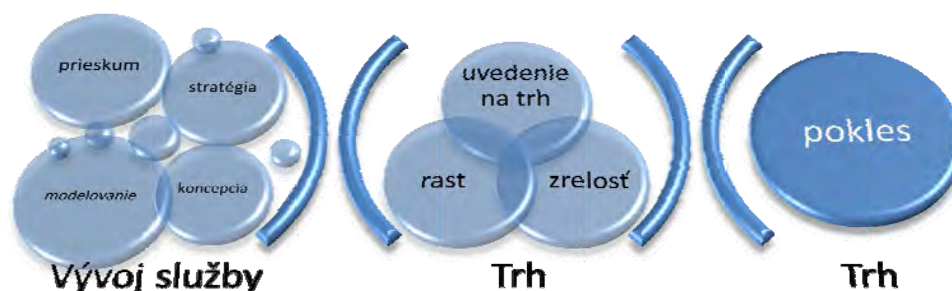
- poistného produktu,
- jednotlivca a
- rodiny.

3.1 Životný cyklus poistného produktu

V súlade s definíciou produktu ako komplexnej ponuky hmotných výrobkov a služieb, ktorých spotrebou uspokojujú zákazníci svoje potreby, požiadavky a želania, je možné poistný produkt vnímať ako komplex služieb viažucich sa na potreby zákazníka a uzatváranie, správu a likvidáciu poistných udalostí ako jednorazové služby v súvislosti s procesom ponuky poistného produktu. Tento vzťah možno vysvetliť tak, že konkrétne poistenie spolu so všeobecnými poistnými podmienkami, osobitnými poistnými podmienkami a zmluvnými dojednaniami, teda poistenie v komplexnom poňatí, sa chápe ako poistný produkt a konkrétna činnosť s poistením prepojená, sa chápe ako služba, prostredníctvom ktorej sa realizujú podmienky ponúkaného produktu (Belás, 1998). Z uvedenej definície vyplýva, že poistný produkt predstavuje ucelený súhrn podmienok činností a služba je prostriedok na jeho naplnenie (Korauš, 2001).

Podľa schémy č. 1 sú zrejmé jednotlivé etapy životného cyklu poistného produktu a v tabuľke č. 1 vybrané cross-sellingové aktivity s ním spojené.

Schéma č. 1: Životný cyklus poistného produktu



Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č. 1: Vybrané cross-sellingové aktivity v životnom cykle poistného produktu

Uvedenie na trh	prvá distribúcia na finančný trh, malý počet záujemcov spôsobený nízkou informovanosťou, nedostatočnou intenzitou distribučnej siete a vysokou cenou, cross-selling od ostatných výrobcov produktov a poskytovateľov služieb, zameranie na prvotné vyskúšanie produktu
-----------------	--

Rast	prudký rast predaja, konkurencia produkt kopíruje, vyvaruje sa slabších miest a stavia na silnejších, silnejú konkurenčné tlaky a môže sa vyskytnúť ponuka dokonalejšieho produktu, konkurenčný boj, cross-selling a up-selling so zameraním na nové segmenty a predajné miesta (využívanie distribučných sietí bánk, pôšt, obchodov, železníc atď.)
Zrelosť	spomaľovanie tempa rastu, nadbytok ponuky poistného produktu, nutná modifikácia marketingového mixu
Pokles	neustály rast konkurencie, zastarávanie produktu, technologický pokrok v závislosti od rýchlosti životného cyklu produktu

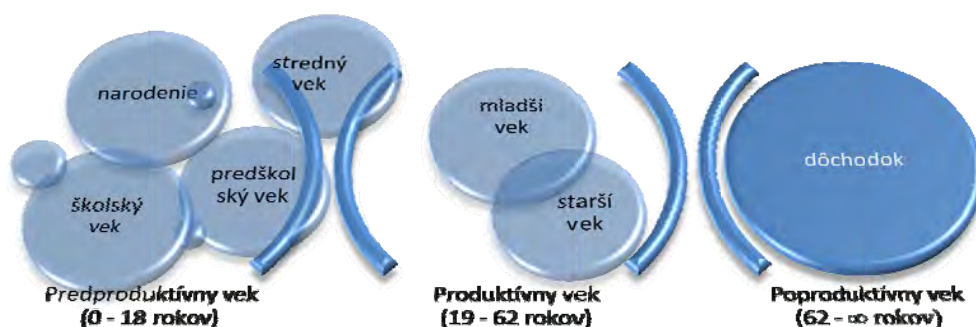
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných materiálov poisťovacích spoločností

Koncepcia životného cyklu produktu predstavuje veľmi výrazný orientačný prvok, ktorý uľahčuje voľbu stratégie a taktických rozhodnutí pre použitie cross-sellingových aktivít. Tržby, ktoré plynú z predaja poistných produktov/služieb prechádzajú po celú dobu existencie na trhu niekoľkými fázami. Postupom času sa menia ekonomické podmienky a konkurencia prichádza s novými produktmi či službami, preto sa mení aj samotné postavenie poistného produktu na trhu. Poisťovacia spoločnosť musí s ohľadom na situáciu na trhu maximalizovať svoje zisky a taktiež čo najlepšie uspokojiť potreby zákazníka (Kotler, 2004; Korauš, 2001).

3.2 Životný cyklus jednotlivca

Potreby, očakávania a správanie sa jednotlivca sa menia počas celého jeho života. Sú ovplyvňované veľkým množstvom faktorov, z ktorých mimoriadne dôležitý je vek a spoločenské prostredie. Skúmanie vzťahu určitých osôb k finančným inštitúciám v priebehu života poukazuje na podobné správania rozličných vekových skupín. Cross-selling na finančnom trhu je úplne prirodzeným javom v živote každého jednotlivca. V súčasnosti je to najmä prepájanie bankových a poistných produktov, známy trend pod označením bankopoisťovníctvo. Na jednej strane dáva banka k dispozícii svoju distribučnú sieť, t.j. sieť pobočiek a expozítúr pre ponuku poistných produktov, na strane druhej sa sleduje uvedeným trendom efektívnosť, profitovanie a racionalita ponuky bankových a poistných produktov (Kotler, 2004; Korauš, 2001). Okrem bankopoisťovníckych cross-sellingových produktov sa využívajú poistné produkty spojené s produktmi, ktoré osoba počas života používa a s činnosťami, ktoré vykonáva. Podľa schémy č. 2 sú zrejmé jednotlivé etapy životného cyklu jednotlivca a v tabuľke č. 2 vybrané cross-sellingové aktivity.

Schéma č. 2: Životný cyklus jednotlivca



Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č. 2: Vybrané cross-sellingové aktivity v životnom cykle jednotlivca

Predproduktívny vek	uzatváranie finančného produktu poistníka + poistenie vena a prostriedkov na výživu detí, úrazové pripoistenie dieťaťa, pripoistenie kritických chorôb dieťaťa, pripoistenie oslobodenia od platenia poistného poistníka (dôraz na poistníka – rodič a poisteného – dieťa) študentské karty + cestovné poistenie
Produktívny vek	kúpa motorového vozidla + povinne zmluvné poistenie, havarijné poistenie, poistenie čelného skla, poistenie pre prípad predĺženej záruky na automobil kúpa elektrospotrebiča + poistenie nákladov v súvislosti s opravou domácich elektrospotrebičov kúpa mobilného telefónu + poistenie zneužitia SIM karty strateného alebo ukradnutého telefónu, poistenie mobilného telefónu proti krádeži, strate, náhlemu poškodeniu faktúry + poistenie faktúr pre prípad straty zamestnania, pracovnej neschopnosti, dočasnej alebo trvalej invalidity, úmrtiu roaming + cestovné poistenie uzatváranie zájazdu + cestovné poistenie, poistenie do hôr kúpa leteniek + poistenie storna spotrebné a hypotekárne úvery + zmiešané životné poistenie, životné poistenie pre prípad úmrtia, poistenie pre prípad straty zamestnania, poistenie schopnosti splácať úver, poistenie nehnuteľnosti, poistenie domácnosti, poistenie dovolenkovej domácnosti veterinárna starostlivosť + poistenie psa, poistenie mačky bankový účet + poistenie kreditných kariet bankový účet + pohrebné poistenie vlastníka účtu
Poproduktívny vek	bankový účet + poistenie zdravotných asistenčných služieb, prípad prekonzultovania zdravotného stavu, jednorazové odškodnenie, poradenstvo zdravotné ošetrenie + individuálne zdravotné poistenie zdravotné ošetrenie + poistenie pre prípad nesebestačnosti životné poistenie + pripoistenia špecifických rizík hospitalizácie, drobných úrazov a prípady nesebestačnosti, možnosť využitia asistenčných služieb

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných materiálov poisťovacích spoločností

Predproduktívny vek jednotlivca je charakteristický výrazným vplyvom na rozhodovanie zo strany rodičov a finančnou nesamostatnosťou jedinca bez možnosti generovať finančné príjmy alebo ich generovať v nízkej úrovni. Pre túto fázu životného cyklu je charakteristické sporenie zo strany rodičov ako aj poistné produkty poistenia vena a prostriedkov na výživu detí, úrazové produkty, zodpovednostné produkty kryjúce zodpovednosť vyživovaných detí a sezónne cestovné poistenia.

Produktívny vek možno rozdeliť na základné štádiá, ktoré sa viažu ku generovaniu finančného príjmu, ale závisia od toho, v akej výške a pri akých potrebách jednotlivca. Mladší produktívny vek je obdobie od 19 do 25 rokov života jednotlivca, kedy sa jednotlivec začína začleňovať do spoločenského života, buď štúdiom na vysokej škole alebo svojím prvým zamestnaním. Kупuje hlavne základné vybavenie domácností, auto, vybavenie pre šport, veľa cestuje. Vhodné je poistenie motorového vozidla, poistenie domácností, majetkové poistenie, či cestovné poistenie alebo poistenie do hôr. Životné poistenie je brané z toho najzákladnejšieho hľadiska a to poistenie úrazu, invalidity alebo smrti. Stredný produktívny vek predstavuje jednotlivca vo veku 26 až 45 rokov s rôznymi potrebami a náročnosťou na finančné produkty. Generovanie príjmu súvisí s kariérnym rastom a potreba finančných produktov zas so zakladaním domácnosti, manželstvom a výchovou detí s krytím osôb, ktoré sú na nich finančne závislé. Starší produktívny vek predstavuje obdobie života v rozmedzí 45 až 62 rokov. Pri tomto štádiu sa ľudia sústreďujú na svoje vlastné potreby. Prioritne nepotrebujú zabezpečiť rodinu, deti sa osamostatňujú. Začína prevládať výrazná potreba šetrenia si na svoje vlastné potreby a dôchodkový vek. Využívajú sa bežné produkty na finančnom trhu so zvýšeným dopytom po spotrebných úveroch, sporivých produktoch či životnom poistení rezervotvorného a rizikového charakteru.

Poproduktívny vek je možno zdefinovať so začiatkom v 62 roku života jednotlivca. Pre jednotlivcom v poproduktívnom veku je znakom odchod do dôchodku, častokrát spojený so znižovaním generovaných finančných príjmov, v neskoršom veku s dôrazom na výdavky spojené so zdravotnom starostlivosťou. Pre toto obdobie je charakteristické využívanie finančných produktov určených pre segment seniorov, z hľadiska poistných produktov sa uvedené štádium spája skôr s výplatom poistných plnení zo životného poistenia alebo s rizikovými produktmi životného poistenia a neživotným poistením určeným pre fyzické osoby.

3.3 Životný cyklus rodiny

Významným kritériom ovplyvňujúcim využívanie cross-sellingových aktivít je životný cyklus rodiny, ktorý vymedzuje etapy na základe kombinácie veku rodičov, narodenia a veku detí, pracovnej aktivity rodičov, až po osamostatnenie sa detí, odchod do dôchodku a osamelosť partnera (Kotler, 2004; Korauš, 2001). Podľa schémy č. 3 sú zrejmé jednotlivé etapy životného cyklu rodiny a v tabuľke č. 3 vybrané cross-sellingové aktivity, ktoré sú rozšírením cross-sellingových aktivít zameraných na jednotlivca uvedených v tabuľke č. 2.

Schéma č. 3: Životný cyklus rodiny



Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č. 3: Vybrané cross-sellingové aktivity v životnom cykle rodiny

Produktívny vek (doplnenie k tabuľke č. 2)	uzatváranie zájazdu + rodinné cestovné poistenie, rodinné poistenie do hôr životné poistenie + úrazové pripoistenie viacerých členov domácnosti majetok + zodpovednostné poistenie rodiny v prípadoch občianskej zodpovednosti detská vkladná knižka + úrazové poistenie depozitné služby + poistno-asistenčné služby pre domácnosť (členov domácnosti) ako poistenie pre prípad straty alebo odcudzenia dokladov, poistenie pre prípad straty alebo odcudzenia kľúčov, poistenie pre prípad krádeže peňaženky alebo tašky, poistenie pre prípad havarijnej situácie v domácnosti, poistenie zabuchnutých hlavných vchodových dverí životné poistenie manželov + pripoistenie detí
Poproduktívny vek (doplnenie k tabuľke č. 2)	bankový účet + reverzný dôchodok

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných materiálov poisťovacích spoločností

V produktívnom veku možno vymedziť 3 základné skupiny a to bezdetných manželov, manželov s finančne závislými deťmi a manželov s finančne nezávislými deťmi. V každom z uvedených životných cyklov sú požiadavky rodiny rozdielne. O rodine uvažujeme v prípade, že dvaja partneri vstupujú do manželstva a zabezpečujú si domácnosť. V tomto momente prichádzajú do úvahy finančné produkty spojené s majetkom a zamestnaním. Výrazná zmena prichádza v momente, keď sa im narodí potomok. V tomto momente je na ich fungovaní závislá osoba, preto manželia začínajú pociťovať potrebu jej zabezpečenia a na to využívajú adekvátne finančné produkty. So zvyšujúcim sa vekom ľudia využívajú hlavne služby rizikového životného poistenia a neživotného poistenia. Na samotné spotrebiteľské správanie a využívanie cross-sellingových aktivít vo veľkej miere vplýva životný štýl samotných jedincov, prostredie, v ktorom sa pohybujú, aktivity, ktoré vykonávajú a taktiež zvyklosti, ktoré majú zaužívané.

Bezdetní manželia sú ekonomicky aktívni ľudia, ktorí sa orientujú na predmety dlhodobej spotreby, ktoré predstavujú najväčšiu výdavkovú stránku rozpočtu. So zakladaním domácnosti súvisia aj nároky na úverové finančné produkty ale taktiež na poistenie si majetku prípadne svojej zodpovednosti.

Manželia s finančne závislými deťmi sa začínajú orientovať na zabezpečenie seba ale aj svojich potomkov. S malými deťmi väčšinou jeden z manželov stráca príjem, nakoľko absolvuje materskú/rodičovskú dovolenku, zároveň však vznikajú domácnosti výdavky spojené so zaopatrením potomkov. Týmto sú limitované voľné finančné prostriedky, môže vznikať dopyt po spotrebných úveroch a zároveň poistné krytie straty príjmu žiteľa rodiny a úrazové poistenia. Pri starších deťoch sú už obaja rodičia pracujúci, deti sa taktiež môžu zapájať do pracovného života, voľné finančné prostriedky odzrkadľujú životnú úroveň a potreby rodiny. Počas spoločného života sa môžu využívať poistné produkty kryjúce poistné riziká v horách, zahraničí, pri športoch atď. členov rodiny, čím sa pokrýva záujmová stránka života.

Manželia s finančne nezávislými deťmi nezodpovedajú už v takej miere za fungovanie rodiny, deti sú finančne samostatné, preto sa manželia môžu zameriavať na vlastnú spotrebu a krytie finančných nárokov počas dôchodku.

Manželia v poproduktívnom veku musia počítať s poklesom príjmu a nižším životným štandardom, je tam však značný aj pokles životných potrieb. Rizikom je úmrtie jedného z partnerov, s čím je síce veľmi ťažké ale nutné počítať.

4. TRENDY VYUŽÍVANIA CROSS-SELLINGU

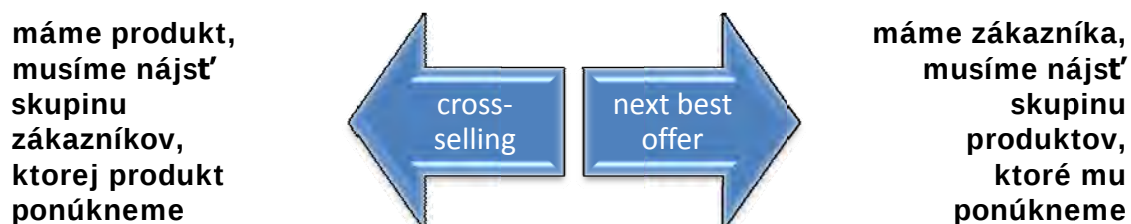
Budúcnosť distribučných kanálov je spojená s prepájaním služieb. Súvisia s tým preferencie spotrebiteľa, mať „všetky produkty pod jednou strechou“, s dostupnosťou získania informácií potrebných ku kúpe a samotnou rýchlosťou obchodu. Čoraz väčší dôraz sa kladie na internetový predaj produktov a služieb a aktuálnosť informácií zverejnených vo virtuálnom prostredí. Internet a webové stránky ponúkajú veľký potenciál na využívanie cross-sellingových a up-sellingových predajných techník doplnením jednoduchého banneru alebo internetového linku na www stránke, ktorú spotrebiteľ práve prezerá. Predajca si sám zvolí hĺbku a rozmanitosť dostupných informácií, taktiež interakciu medzi ním a zákazníkom.

Výrazným trendom, ktorý možno pozorovať pri cross-sellingových aktivitách je aj združovanie produktov a služieb do celkov s možnosťou určitej množstevnej zľavy. K rozhodnutiu, kedy je to vhodné, prispievajú v súčasnosti mnohé softvérové riešenia, ktoré predikujú správanie zákazníka a pomáhajú určiť pre konkrétného zákazníka správnu ponuku. Ide o nástroje business analytiky resp. prediktívne analytické riešenia slúžiace na identifikáciu výrobkov alebo služieb, ktoré zákazníci budú mať s najväčšou pravdepodobnosťou záujem kúpiť.

Business analytika pre potreby poisťovníctva znamená zameranie na transformáciu dát, reaktívne rozhodovanie na základe minulých scenárov a proaktívne rozhodovanie na základe budúcnosti. Vďaka softvéru vie predajca spracovať štrukturalizované údaje o zákazníkovi do vysoko využiteľnej podoby (SAS, 2013, 1a). Základom sa stáva proces, v ktorom spoločnosť maximálne využíva informácie o zákazníkoch s cieľom zvýšiť lojalitu zákazníkov, udržať si dlhodobé ziskové vzťahy so zákazníkmi a predvídať ich správanie. To si vyžaduje uplatnenie systematického prístupu pri identifikovaní správnych zákazníkov a pri hľadaní najefektívnejšieho spôsobu na ich oslovenie(SAS, 2013, 1b).

Distribučná sieť sa tak stáva vysoko adresnou a vzniká novodobý trend krížového predaja marketingu jednotlivca označovaný ako **next best offer**(voľne preložené ako *d'alšia najlepšia voľba*). Uvedený trend je zobrazený v schéme č. 4.

Schéma č. 4: Porovnanie primárneho zamerania cross-sellingu a stratégie next best offer



Zdroj: Vlastné spracovanie

Cross-selling ako krížový predaj principiálne funguje tak, že ako prvé si určí poistný produkt, ktorý chce predajca predávať a až potom hľadá zákazníkov, ktorým daný produkt ponúkne. Next best offer pracuje opačne. Identifikuje, analyzuje a hodnotí každého existujúceho zákazníka, na základe rôznych prieskumov a predikcií odhalí jeho ďalšiu potrebu a predloží mu ponuku produktu, ktorá uspokojí jeho potreby.

Next best Offer je špeciálnou formou cross-sellingu, kedy cieľom predajcu nie je prilákať nového zákazníka, ale udržať si už získaného zákazníka tým, že mu na základe už kúpeného produktu alebo služby ponúkne ďalší produkt alebo službu. Pretože ponuka plne korešponduje s predstavami zákazníka, zvyšuje sa úroveň starostlivosti o zákazníka, čo vedie k vybudovaniu celoživotného vzťahu medzi zákazníkom a spoločnosťou. Uvedený trend súvisí s vysokou spokojnosťou, pretože zákazník získava to, čo skutočne potrebuje. Produkt, ktorý intenzívne pokrýva jeho potreby. Predajca šetrí náklady a získava rastúce obchodné príležitosti.

5. DISKUSIA

Súčasný trend cross-sellingu a up-sellingu je zrejmý aj vďaka možnostiam, ktoré sa im ponúkajú na finančnom trhu. Nielen fyzický predaj ale aj elektronické obchodovanie sú s touto distribučnou taktikou vysoko previazané.

Cieľom článku je prostredníctvom analýzy rozobrať primárne oblasti distribučného systému poisťovacej spoločnosti využívajúceho cross-selling. Na naplnenie cieľa sa využívajú logické metódy, pričom objektom skúmania je životný cyklus samotnej poisťovnej služby a osoby, ktorá túto službu spotrebúva. Využitím systémového prístupu preto získavame analýzu a syntézu cross-sellingových aktivít poisťovacej spoločnosti počas celej doby trvania poisťného produktu tak aj obchodného vzťahu s poisteným príp. spolupoistenými osobami. Tabuľky č. 1 a 2, doplnené tabuľkou č. 3, sumarizujú cross-sellingové aktivity poisťovacích spoločností v životných cykloch, ktoré sú v súčasnosti dostupné na slovenskom finančnom trhu.

Ak porovnávame primárne oblasti distribučného systému poisťovacej spoločnosti využívajúceho cross-selling so zameraním na „kamenné“ ale aj elektronické obchodovanie, dochádzame k záveru, že trend súčasnosti bude silnieť a cross-selling bude prepájať oveľa viacej oblastí ekonomiky. K uvedenému záveru analýzy prispieva **online cross-sellingové prostredie, využívanie klastrov (združovanie sa) a správny timing (načasovanie)** ako pri životnom cykle produktu tak aj klienta.

6. ZÁVER

Cross-selling a jeho novodobá forma next best offer súvisia so spokojnosťou, vernosťou a lojalitou zákazníka. Samotná lojalita zákazníka sa spája so ziskovosťou predajcu, čo je absolútna výhoda v konkurenčnom boji. Rastúce príležitosti pre cross-selling, dobrá znalosť produktu a postupov poskytovania služby medzi zamestnancami, v kombinovaní s rozvíjajúcimi sa vzťahmi so zákazníkmi, umožňuje personálu identifikovať potreby zákazníkov a navrhnúť adekvátne produkty alebo služby. Na to spoločnosti v čoraz väčšej miere využívajú nástroje business analytiky a softvérové riešenia. Spotrebitelia musia preto očakávať zvyšujúci sa trend cross-sellingových a next best offerových aktivít pri našom nákupnom rozhodovaní sa.

Príspevok je výstupom projektu ESF č. 26240120032 „Vytvorenie excelentného pracoviska ekonomického výskumu pre riešenie civilizačných výziev

v 21. storočí.“ riešeného na Národohospodárskej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave.

1. BELÁS, J. 1998. *Manažment vkladových produktov*. Bratislava : Elita, 1998. 149 s. ISBN 80-80440-53-0.
2. KORAUŠ, A. 2001. *Marketing v poisťovníctve*. Bratislava : SPRINT, 2001. ISBN 80-88848-91-1.
3. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
4. MAJTÁNOVÁ, A. a kol. 2009. *Poisťovníctvo*. Bratislava : Iura Edition, 2009. 327 s. ISBN 978-80-8078-260-3.
5. ŠÍBL, D. a kol. 1996. *Veľká ekonomická encyklopédia*. Bratislava : SPRINT vbra, 1996. 614 s. ISBN 80-88848-02-4.
6. VAŠTÍKOVÁ, M. 2008. *Marketing služieb – efektívne a moderne*. Praha : Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
7. VLACHYNSKÝ, K. a kol. 2012. *Finančný slovník výkladový*. Bratislava : Iura Edition, 2012. 502 s. ISBN 978-80-8078-469-0.
8. Sellitontheweb. 2013. [online, citované 25.05.2013] Dostupné na internete: <http://sellitontheweb.com/tips-effective-cross-selling-up-selling/>
9. Euroekonom.2013. [online, citované 15.06.2013]. Dostupné na internete: <http://www.euroekonom.sk>
10. SAS. 2013. 1a.[online, citované 11.06.2013] Dostupné na internete: <http://www.sas.com/offices/europe/slovakia/>
11. SAS. 2013. 1b. [online, citované 20.06.2013]Dostupné na internete: <http://www.sas.com/offices/europe/slovakia/solutions/crm>
12. Startupnation. 2013. [online, citované 06.06.2013] Dostupné na internete: <http://www.startupnation.com/business-articles/>
13. Interné materiály poisťovacích spoločností
14. Interné materiály spoločnosti SAS Slovakia

Zuzana Littvová, Ing. PhD.

Katedra poisťovníctva, Národohospodárska fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave,
Dolnozemska cesta 1 852 35 Bratislava, Slovenská republika
odborná asistentka, odborné zameranie poisťovníctvo, zuzana.littvova@euba.sk

PROCES VZDELÁVANIA A JEHO INVESTIČNÁ NÁROČNOSŤ⁶

THE PROCESS OF EDUCATION AND INVESTMENT DEMANDS

JARMILA VIDOVÁ

Abstrakt

Vzdelávanie je proces, ktorý nie je možné nijako podceňovať. Je potrebné ho neustáleho zdokonaľovať. Uvedená potreba vychádza predovšetkým z reálneho života, kde vidíme, že ľudia bez vzdelania nemajú žiadnu možnosť nájsť si kvalitné zamestnanie, sú vytláčaní na okraj spoločnosti, sú bez reálnej šance zamestnať, pretože aj mladí ľudia so vzdelaním majú v niektorých krajinách minimálnu možnosť nájsť si zamestnanie. Patria z pohľadu ohrozenia nezamestnanosťou medzi rizikové skupiny na trhu práce. Keď si po skončení štúdia nenájdu

⁶ Príspevok vznikol v rámci projektu VEGA 1/0421/11 Formovanie hospodárskej politiky pre dlhodobý ekonomický rast. 2011 – 2013

vhodné pracovné miesto, resp. pracovné miesto, nastáva problém, ktorý sa prejaví v ich ďalšom pracovnom a aj v osobnom živote.

Abstract

Education is a process that cannot be underestimated in any way. It needs to be continuously improved. This need is mainly based on real life, where we see that people without education have no chance to find a quality job, they are marginalized in society are no real job prospects, as well as young people with education have, in some regions the minimum possibility of finding employment. From the risk of unemployment point of view they among to risk groups in the labor market. When finished studies they cannot find a suitable job, so there is a problem, which is reflected in their future work and also in personal life.

Kľúčové slová: Investície do vzdelávania, produktivita práce, školský systém, nezamestnanosť, ekonomický rast

Keywords: Investment in education, productivity, education system, unemployment, economic growth

Úvod

Vzdelanie zohráva dôležitú úlohu pri sociálnej integrácii človeka, aby nebol izolovaný, aby sa vedel zžiť so spoločnosťou. Dnes, keď sa zvyšuje migrácia na kontinente, je to veľmi významný faktor pre sociálnu inklúziu. Vzdelanie má význam politický. Cieľom príspevku je poukázať na dôležitosť investícií do vzdelania. Vzdelaní ľudia inak reagujú na politiku, demokraciu, globálne otázky, majú iný rozhľad, iné poznanie, sú odolnejší proti demagógii a populizmu, polopravdám, proti manipulácii, nacionalizmu, xenofóbii a fanatizmu. A to je veľmi dôležité pre každú slobodnú spoločnosť a jej budúcnosť.

Investície do ľudského kapitálu

Investíciami do ľudského kapitálu nazývame všetky činnosti, ktoré napomáhajú navyšovať, resp. akumulovať náš ľudský kapitál, t. j. existujú aktivity, ktoré zvyšujú schopnosti, ktoré sa nachádzajú v každom jednotlivcovi, ide predovšetkým dlhodobé činnosti, ktoré zvyšujú budúce výnosy z ľudského kapitálu. Investície do ľudského kapitálu sa od seba odlišujú z troch hľadísk, formami (vzdelávanie, tréningy na pracovisku, starostlivosť o zdravie), účinkami na príjmy a spotrebu a investovanými objemami, mierami výnosu a najmä intenzitou vnímanie väzby medzi investíciami a výnosmi. Najdôležitejšími sú investície do vzdelania. Ekonomické subjekty pri investíciách do ľudského kapitálu sa rozhodujú racionálne, rovnako ako pri investíciách do fyzického kapitálu. Na rozdiel od investícií do fyzického kapitálu sú investície do ľudského kapitálu vnímané ako špecifické predovšetkým z možnosti merateľnosti nákladov a výnosov. Náklady a výnosy ľudského kapitálu sú ťažšie merateľné a sú ovplyvňované subjektívnymi faktormi.

Rozhodnutie, či ekonomický subjekt pôjde alebo nepôjde študovať závisí podľa teórie ľudského kapitálu z porovnania nákladov a výnosov danej investície do vzdelania. Z tohto pohľadu by mal byť súčet nákladov nižší ako výnosy. Pričom náklady investícií do vzdelania sa delia na priame a nepriame. Priamymi nákladmi je školné, náklady na knihy, študijné pomôcky atď. Sú objektívne vyjadriteľné, na rozdiel od nepriamych nákladov, ktoré sa označujú tiež ako náklady obetovanej príležitosti, resp. tzv. utopené náklady, teda výdaje, ktoré by človek vynaložil za každých okolností, či by sa rozhodol ďalej študovať alebo vstúpiť na trh práce. Za nepriame náklady sú považované predovšetkým ušlé mzdy, ktoré tvoria za roky štúdia najvyšší objem nákladov z investícií do vzdelania ako náklady obetovanej príležitosti.

Okrem delenia nákladov na priame a nepriame, existuje delenie podľa pôvodu nákladov, súkromné a verejné. Toto delenie je aktuálne aj pri kategórii výnosov. Najvýznamnejším a zároveň merateľným súkromným výnosom je mzda. So stupňom dosiahnutého vzdelania stúpa priemerná mzda a popri mzde môže ekonomický subjekt získať aj nepeňažné nemerateľné výnosy v podobe rôznych benefitov. Ďalším súkromným výnosom, resp. prínosom je skutočnosť, že nezamestnanosť a dosiahnuté vzdelanie sú silne negatívne korelované, pretože ekonomický subjekt s vyšším vzdelaním má niekoľkonásobne menšiu šancu, že bude nezamestnaný ako osoba s nižším stupňom dosiahnutého vzdelania. Okrem spomenutých súkromných výnosov z investícií sú netrhové výnosy, kde zahrňame zdravotný stav. Tak ako sme spomenuli negatívnu závislosť medzi vzdelaním a nezamestnanosťou, medzi vzdelaním a zdravotným stavom je pozitívna závislosť, pretože je dokázané, že vzdelaní ľudia investujú do zdravia viac ako ľudia nevzdelaní, resp. s nízkym vzdelaním. Vzdelanejší pracovníci s vyššími mzdami odvádzajú štátu vyššie čiastky, nízka nezamestnanosť šetrí verejné zdroje vyplácané na sociálne dávky.

Verejné výnosy predstavujú pozitívne externality vzdelania, spoločnosť má z tejto vlastnosti jednotlivcov prospech, pričom im plne nehradí náklady spojené so vzdelaním. Existencia týchto pozitívnych efektov je uvádzaná ako hlavný dôvod verejného financovania školstva na nižších a v niektorých štátoch aj na terciárnych úrovniach. (Fukuyama, 2005) Najdôležitejším verejným výnosom investícií do vzdelania je ekonomický rast. Existuje viacero prístupov a metód merania súkromnej a spoločenskej návratnosti investícií do vzdelania., ktorých využitie je závislé od toho, či ide o súkromné alebo sociálne prínosy alebo podľa toho akú kategóriu výnosov z investícií do vzdelania skúmame (peňažné alebo nepeňažné výnosy).⁷ Medzi najčastejšie používané metódy hodnotenia investícií do vzdelania z pohľadu jednotlivca patrí metóda vnútorného výnosového percenta, metóda čistej súčasnej hodnoty. Na makroekonomickej úrovni sú využívané dva hlavné prúdy makroekonomických modelov teórií rastu. Tie využívajú vlastné empirické metódy. V prípade neoklasického modelu sa používa rastové účtovníctvo a nové teórie rastu využívajú makroekonomické rastové regresie.

Problém vo výpočtoch návratnosti investícií do vzdelania spočíva v tom, že výdavky sú realizované v krátkom časovom horizonte, výnosy zo vzdelania plynú počas celého života ekonomického subjektu. Čím je dlhšie časové obdobie medzi vynaložením nákladov a získaním výnosov, tým majú tieto budúce výnosy v súčasnosti nižšiu hodnotu, čo vyplýva z tzv. časovej preferencie. Ekonomické subjekty uprednostňujú súčasnú užitočnosť pred budúcou užitočnosťou, z čoho vyplýva, že budúca spotreba má pre ekonomický subjekt nižšiu súčasnú hodnotu, preto aj očakávané budúce dôchodky majú dnes nižšiu hodnotu. Mierou časovej preferencie je úroková miera. Uviedli sme, že pre stanovenie návratnosti investícií do vzdelania sa používa viacero metód. Jednou z nich je metóda tzv. čistej súčasnej hodnoty. Vyjadruje situáciu, kedy sa snažíme odhadnúť súčasnú cenu investície, ktorej výnosy nám budú plynúť až v budúcnosti. Takto možno porovnať súčasnú hodnotu budúcich príjmov a náklady, ktoré boli vynaložené v súčasnosti.

$$\check{SHI} = SHCF - C = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+k)^t} - C$$

⁷Na stanovenie súkromných mier výnosov vystupujú ako premenná náklady iba priame náklady vynaložené študentom alebo náklady obetovanej príležitosti stanovené na základe priemernej mzdy ekonomických subjektov s nižším stupňom vzdelania a ako premenná príjmy vystupujú príjmy po zdanení. Na strane príjmov vystupujú príjmy pred zdanením, ktoré vyjadrujú (za predpokladu, že firmy platia svojim zamestnancom mzdy zodpovedajúce ich produktivite) dodatočný výstup ekonomiky plynúci z vyššieho vzdelania.

kde: ČSHI - čistá súčasná hodnota investície, SHCF - súčasná hodnota výnosov z investície, Y_t - očakávaný budúci príjem v období t , C - náklady na investíciu, k - kapitálové náklady na investíciu (diskontná sadzba), t - obdobie 1 až n , n - doba životnosti investície.

V súvislosti s investíciami do vysokoškolského vzdelania upravujeme rovnicu v závislosti od dĺžky štúdia a dôležitou je tiež dĺžka pracovného pomeru, resp. vek, v ktorom ekonomický subjekt prestane byť v pracovnom procese aktívnym. Pre ekonomický subjekt, ktorý ukončil stredoškolské vzdelanie v 18. roku života a prestane pracovať v 60. roku života sa musí rovnica upraviť, aby sme vypočítali súčasnú hodnotu budúcich príjmov. Cieľom je vybrať optimálnu kombináciu počtu rokov strávených štúdiom a počtu rokov strávených prácou, čím sa dosiahne maximálna hodnota výnosov.

Investície do vzdelávania, produktivita a ekonomický rast

Medzi fyzickým a ľudským kapitálom existuje analógia v tom, že obidva sú výsledkom investovaného času, energie a peňazí. Získanie väčšieho podielu na svetovom trhu je v súčasnosti spojené s rozvojom domácej produkcie, ktorá je vyprodukovaná na vysoko produktívnych inovovaných strojoch a zariadeniach. Inovovanie je závislé od úrovne vzdelania a odborných znalostí. Ekonomika, ktorá si nevytvorila predstih v úrovni vzdelania a tvorivom potenciáli svojho obyvateľstva, má z hľadiska konkurencieschopnosti oveľa horšiu pozíciu v medzinárodnom meradle. Problém, ktorého sa obávame vyvstáva zo skutočnosti, že sa zvyšuje podiel obyvateľstva v poproduktívnom veku a znižuje sa počet ekonomicky aktívnych osôb. Jedinou cestou, ako tento problém vyriešiť je sústrediť pozornosť na ekonomickú výkonnosť založenú na vysoko kvalifikovanej pracovnej sile, ktorá je schopná pracovať s novými poznatkami vedy a techniky, schopná premeniť svoj tvorivý potenciál na technologický a inovačný rozvoj a tak dosahovať vysokú produktivitu práce. Preto je dôležité vynakladať peňažné prostriedky na získanie vzdelania, resp. kvalitnej odbornej prípravy.

Kvalifikácia a schopnosti ekonomických subjektov sú popri kvalite a množstve fyzického kapitálu, množstve pôdy a prírodných zdrojov, úrovne technológií, efektívnosti manažérov a spoločenského prostredia základnými predpokladmi zvyšovania produktivity práce.⁸ Nemecko a Japonsko boli po druhej svetovej vojne zničené avšak v priebehu tridsiatich rokov sa zotavili a stali sa priemyselnými a ekonomickými veľmocami. K tejto skutočnosti prispelo viacero faktorov a kľúčovú úlohu zohrávala vysoká vzdelanostná úroveň ľudského kapitálu. Na konci druhej svetovej vojny bola nemecká populácia mimoriadne vzdelaná a v Nemecku bolo veľa vysokokvalifikovaných vedcov. V krajine bol a stále zostáva rozsiahly systém učňovského školstva, ktorý zahŕňa aj praktický výcvik mladých pracovníkov, tak že bol v krajine dostatok vysokokvalifikovanej pracovnej sily. Okrem toho do krajiny bol prílev vysokokvalifikovanej pracovnej sily z východného Nemecka a z vtedy socialistických krajín, medzi ktorými bolo takmer 20 000 vysokoškolsky vzdelaných technického smeru. Silná koncentrácia ľudského kapitálu umožnila už krátko po vojne (1949) v Nemecku vybudovať základ pre silný spracovateľský priemysel a do roku 1960 sa Nemecko stalo hlavným exportérom výrobkov spracovateľského priemyslu, čím sa rapídne zvýšila životná úroveň obyvateľov. Čo sa týka Japonska, bolo zničené viac ako Nemecko, ale začalo povojnovú reštrukturalizáciu s vysokokvalifikovanou pracovnou silou. Okupujúci Američania zreformovali japonský vzdelávací systém a motivovali Japoncov ku vzdelaniu. V Japonsku sa viac orientovali na praktický výcvik zamestnancov a v rámci systému celoživotného zamestnania v jednej firme japonské podniky významne investovali do výcviku svojich zamestnancov. Investície do ľudského kapitálu sa im vracali, pretože neustále rástla produktivita práce, najviac potom v spracovateľskom priemysle.

⁸ BECKER, G. S. 1993. *Human Capital*. The University of Chicago Press, Chicago: 1993.

V roku 1980 boli výrobky japonského spracovateľského priemyslu považované za jedny z najmodernejších na svete a japonskí robotníci patrili k najlepším na svete. Úspechy spomenutých krajín sú však závislé nielen od vzdelania a kvalifikovanej pracovnej sily, ale predovšetkým aj od spôsobu riadenia. Na základe historického exkurzu sa potvrdzuje, že vzdelanie a pracovné návyky sú predpokladom ekonomického rastu.

Produktivita práce je vo všeobecnosti definovaná ako podiel výstupu danej práce a počtu pracovníkov. Narastajúci počet výstupov pri rovnakom počte zamestnancov spôsobuje jej rast. Produktivita práce je podmienená technológiou, resp. spôsobom využívania výrobných faktorov, organizáciou a štruktúrou výroby, zdokonaľovaním výrobných strojov a zariadení, skvalitňovaním pracovnej sily.⁹ Pre stanovenie produktivity práce sú rozhodujúce tri základné faktory, ukazovatele a jednotky vyjadrujúce objem produkcie, časový úsek, za ktorý vyčíslujeme produktivitu práce, počet a kategória pracovníkov.

Produktivita práce je priamoúmerná pracovnému času vynaloženému na výrobu, rastie o toľko, o koľko rastie objem produkcie pripadajúci na časovú jednotku živej práce. Ak klesá spotreba živej práce (prácnosť na jednotku výroby), potom produktivita práce rastie a naopak. Produktivita práce vyjadruje účinnosť ľudskej práce množstvom vyrobených úžitkových hodnôt za jednotku času. Všeobecný vzťah výpočtu produktivity práce je:

$$P_p = Q/T \text{ resp. } P_p = Q/P$$

kde: Q - množstvo produkcie vyjadrené naturálnymi, pracovnými, alebo hodnotovými ukazovateľmi, T - odpracovaný čas (rok, mesiac, deň, hodina), P - počet zamestnancov (robotníkov, výrobných a nevýrobných robotníkov).¹⁰

Pracovníkovi za jeho vykonanú prácu patrí mzda, ktorá je odmenou za vykonanú prácu. Je cenou práce jednotlivých pracovníkov podniku. Pre podnik sú mzdy nákladom, pretože vyjadrujú cenu práce ako výrobného faktora. Mzda sa skladá zo základnej tarifnej mzdy, doplnkových mzdových foriem, odmeny, prémie, osobné hodnotenia, podielu na výsledkoch hospodárenia a mzdových zvýhodnení (za prácu nadčas, za nočnú prácu, za sviatky, za prácu v sťaženom a zdraví škodlivom prostredí). Poberatelia mzdy sú povinní platiť zo svojej mzdy daň z príjmov a okrem toho tiež príspevky na sociálne poistenie (nemocenské, dôchodkové, úrazové, garančné poistenie a poistenie v nezamestnanosti) a zdravotné poistenie. Príspevky na poistenie platí za svojich zamestnancov aj podnik ako ich zamestnávateľ, čím sa postupne vracajú vynaložené náklady na vzdelanie.

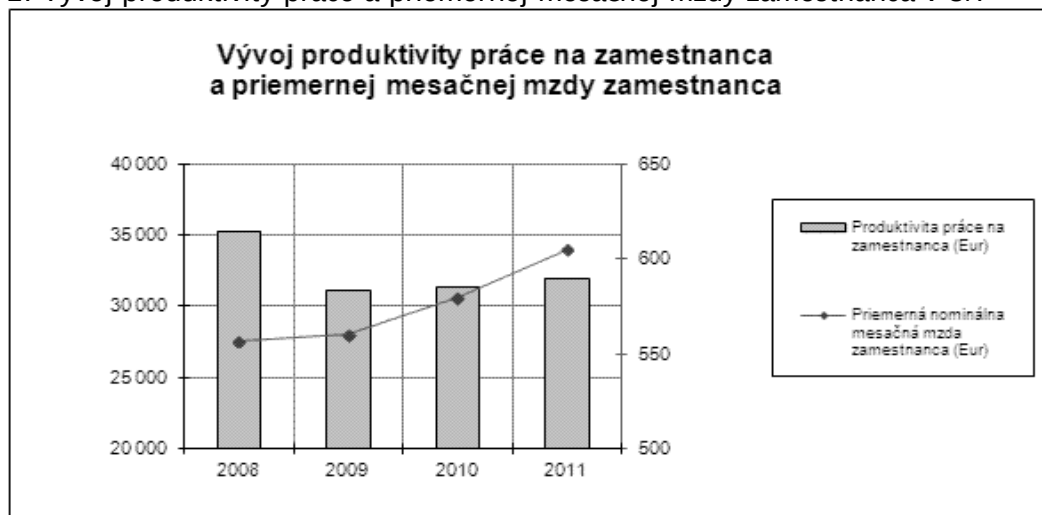
Uviedli sme, že pracovníkovi za jeho vykonanú prácu patrí mzda, ktorá je odmenou za vykonanú prácu, t. j. odzrkadľuje produktivitu práce. Nie vždy to však je pravdou, pretože ako ukazuje graf 1, aj keď produktivita práce stúpa, odmena za prácu rastie veľmi pomaly.

To znamená, že aj keď sa zvyšuje vzdelanostná úroveň, zvyšuje sa produktivita. Uvádza sa do praxe inovácie, nezvyšuje sa odmena za prácu a tak sa ani nezvyšuje životná úroveň a kvalita života. Práve to, že je pracovník odmeňovaný za svoju prácu adekvátne môže pomôcť ekonomickému rozvoju, pretože pokiaľ si môže ekonomický subjekt zo svojho príjmu pokrývať len svoje nevyhnutné potreby, nemôže spotrebovávať a tak sa ani vyrobené tovary a ponúkané služby nespĺňajú svoj účel použitia. Tým sa narúša prirodzený kolobeh ekonomiky.

⁹ **Intenzita práce** je charakterizovaná ako množstvo vykonanej práce za určitú časovú jednotku. Rast intenzity práce je spôsobený zvýšeným úsilím pracovníka, čím, samozrejme, dochádza k nárastu jeho výkonu. Každý pracovník má určitú hranicu určenú svojimi fyzickými a psychickými predpokladmi, ktorej prekročenie má nepriaznivý vplyv na pracovnú silu a kvalitu produkcie. Zvyšovanie intenzity práce je z tohto dôvodu značne obmedzené. Nemožno však zamieňať pojem intenzita práce s jej produktivitou.

¹⁰ V súvislosti s produktivitou práce sa stretávame aj s pojmom prácnosť, ktorá na rozdiel od produktivity práce vyjadruje podiel $t = T/Q$.

Graf č. 1: Vývoj produktivity práce a priemernej mesačnej mzdy zamestnanca v SR



Zdroj: vlastné spracovanie

V súčasnosti v krajinách Európskej únie ako aj v ostatných štátoch sveta, je každý štát zodpovedný za svoje vlastné vzdelávanie a odbornú prípravu a výška výdavkov na vzdelávanie je závislá od úrovne HDP. Tabuľka 1 obsahuje údaje o vývoji celkových výdavkov na vzdelávanie podľa stupňov vzdelania (základné, stredoškolské a vysokoškolské) v Európskej únii, USA a v Japonsku vyjadrené ako podiel z HDP.

Tabuľka č. 1: Vývoj verejných výdavkov na vzdelávanie v % HDP 2001 - 2009

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Celkové výdavky do vzdelávania									
EU	4,99	5,10	5,14	5,06	5,04	5,03	4,95	5,08	5,41
USA	5,55	5,49	5,61	5,32	5,09	5,43	5,31	5,42	5,47
Japonsko	3,62	3,60	3,64	3,59	3,48	3,46	3,45	3,46	3,61
Výdavky na základné vzdelanie									
EU	1,16	1,14	1,17	1,16	1,15	1,18	1,15	1,18	1,24
USA	1,81	1,80	1,78	1,76	1,65	1,74	1,76	1,82	1,84
Japonsko	1,27	1,28	1,29	1,27	1,24	1,23	1,22	1,22	1,26
Výdavky na stredoškolské vzdelanie									
EU	2,27	2,32	2,35	2,29	2,25	2,23	2,19	2,24	2,41
USA	1,91	1,94	2,05	1,95	1,83	1,94	1,95	2,01	2,06
Japonsko	1,44	1,43	1,42	1,37	1,34	1,32	1,30	1,30	1,33
Výdavky na vysokoškolské vzdelanie									
EU	1,08	1,14	1,14	1,13	1,15	1,13	1,11	1,14	1,22
USA	1,46	1,38	1,47	1,30	1,31	1,43	1,26	1,27	1,24
Japonsko	0,54	0,54	0,61	0,64	0,60	0,61	0,63	0,65	0,72

Zdroj: Spracované na základe údajov Eurostat.

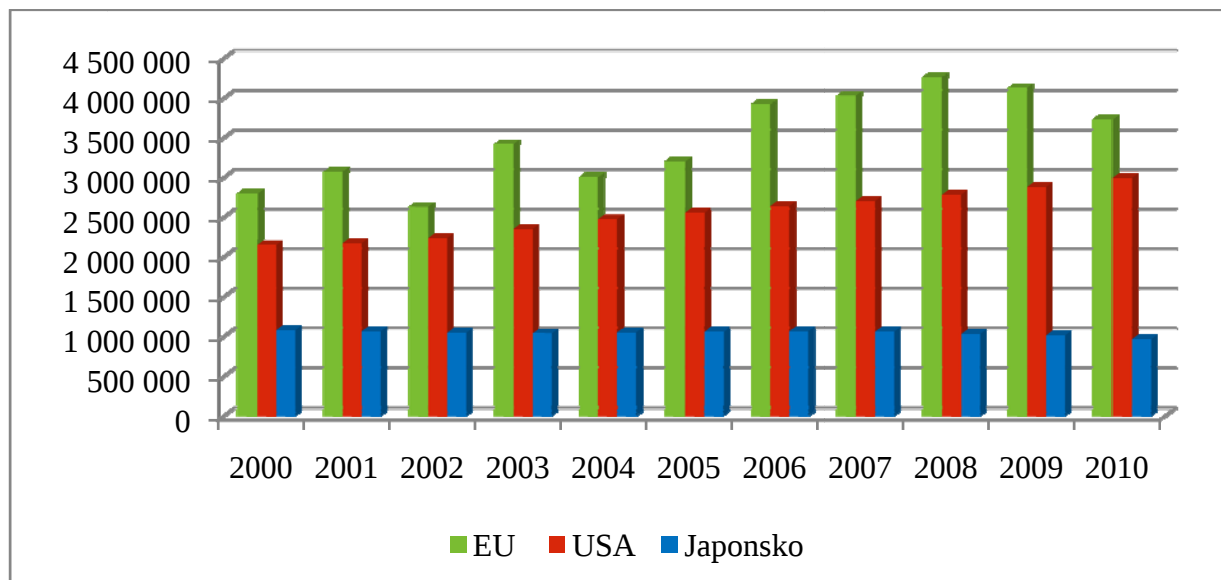
Celkové výdavky na vzdelávanie v USA, prevyšujú výdavky vynaložené v Európskej únii a v Japonsku, zaznamenávajú mierny pokles z úrovne 5,55 % v roku 2001 na úroveň 5,09 % v roku 2005 a postupný nárast na úroveň 5,47 % v roku 2009. Celkové výdavky na vzdelávanie v Európskej únii od roku 2001 postupne narastajú z 4,99 % na úroveň 5,41 %

v roku 2009. Percentuálny podiel celkových výdavkov na vzdelávanie v Japonsku dosahuje úroveň 3,62 % v roku 2001 a 3,61 % v roku 2009. Počas sledovaného obdobia sa na najnižšiu úroveň dostali v roku 2007, kedy bol podiel na úrovni 3,45 %. Výdavky na vzdelanie podľa stupňa vzdelania sa odlišujú. Najvyšší podiel výdavkov plynie do stredoškolského vzdelania vo všetkých sledovaných krajinách. Výdavky do vysokoškolského vzdelania majú rastúcu tendenciu. Japonsko zvýšilo podiel výdavkov do vzdelania na HDP z úrovne 0,54 % v roku 2001 na 0,72 % v roku 2009. Podobná situácia je aj v krajinách Európskej únie. V USA dochádza k poklesu verejných výdavkov na vysokoškolské vzdelávanie a to z úrovne 1,46 % v roku 2001 na úroveň 1,24 % v roku 2009.

Úroveň výdavkov na vzdelávanie okrem percentuálnych podielov je možné sledovať na základe ukazovateľa o počte absolventov vysokých škôl. Graf 2 dokumentuje, že medzi pozorovanými krajinami sú výrazné rozdiely. Najviac absolventov majú krajiny v Európskej únii v celom sledovanom období. V roku 2002 zaznamenal ich počet najnižšiu hodnotu 2,613 mil., pričom do roku 2003 ich nárast predstavoval 30 %. V roku 2003 zaznamenávame pokles z 3,420 mil. na 3,008 mil. v roku 2004, odkedy má počet absolventov stúpajúcu tendenciu až do roku 2008 kedy vysokoškolských absolventov dosahuje úroveň 4,264 mil. Od roku 2009 počet absolventov klesá a do roku 2010 ich počet opäť klesol o 12%.

Naopak v Spojených štátoch amerických má vývoj počtu absolventov mierne stúpajúcu tendenciu počas celého sledovaného obdobia. V Japonsku má tento ukazovateľ mierne klesajúcu tendenciu, pričom priemerný počet absolventov je 1,044 mil. Tento predstih môže Európska únia využiť ako základ pre zvýšenie svojej konkurencieschopnosti, pre ktorú je nevyhnutne potrebná vysokokvalifikovaná pracovná sila. Zahraniční investori zakladajú svoje rozhodnutia o budúcej podnikateľskej činnosti aj na základe dosiahnutej úrovne vzdelania obyvateľstva, samozrejme v pomere k jej nákladom. To môže Európe len pomôcť, pretože má dostatok pomerne lacných kvalifikovaných pracovných síl.

Graf č. 2: Vývoj počtu vysokoškolských absolventov 2000 - 2010



Zdroj: Spracované na základe údajov Eurostatu.

Výšku investícií do vzdelania jednotlivých krajín môžeme analyzovať aj na základe výšky výdavkov na jedného študenta. V tabuľke 2 porovnávame výšku výdavkov v časovom horizonte rokov 2001 a 2009, pričom najviac finančných prostriedkov na jedného študenta resp. žiaka bez ohľadu na stupeň vzdelania pripadá v USA, za nimi nasleduje Japonsko a na treťom mieste je EÚ. Nás najmä zaujíma vysoké školstvo, kde je lídrom opäť USA s výškou

výdavkov na jedného študenta 18 385,6 € v roku 2001, s nárastom do roku 2009 o 23 % na sumu 22 734,1 €.

Tabuľka č. 2 Ročné výdavky na študenta (v €)

Stupeň vzdelania krajina/ro k	Celkom		Základné		Stredoškolské		Vysokoškolské	
	2001	2009	2001	2009	2001	2009	2001	2009
EÚ	5 073,1	6 503,9	3 801,7	5 383,2	5 357,6	6 643,0	7 729,9	9 243,7
USA	9 205,1	11 369,5	6 422,3	7 699,1	7 487,3	9 423,5	18 385,6	22 734,1
Japonsko	6 162,4	7 484,0	4 976,0	5 700,3	5 633,9	6 834,7	9 625,9	11 591,7

Zdroj: Spracované na základe údajov Eurostatu.

Približne polovicu z objemu USA vynakladá Japonsko 11 591,7 € na jedného študenta v roku 2009 a Európska únia v tom istom roku dokonca len 9 243,7 €. Spomedzi členských krajín EÚ najviac v tomto smere na jedného študenta vynakladá Švédsko 15 078 € za rok, Dánsko 13 810 € a Holandsko 13 535 €. Za nimi nasleduje Fínsko, Veľká Británia, Nemecko, Belgicko, Rakúsko, Francúzsko a Španielsko nad desať tisíc EUR. Najviac do vysokoškolských študentov investuje USA.

V SR na školstvo dávame v pomere k vyspelým krajinám extrémne málo. Z toho vyplýva aj fakt, že učitelia majú nižšie príjmy v porovnaní s vysokoškolsky vzdelanými ľuďmi ako je to napríklad v krajinách OECD. Nedokázali sme zatiaľ, že učiteľská práca priťahuje u nás do školstva málo špičkových študentov. Časť rozdielov vo financovaní školstva je spôsobená počtom žiakov. Vo všeobecnosti čím menej má krajina žiakov, tým menej zdrojov potrebuje na ich vzdelávanie. Krajina s vyššími celkovými výdavkami, ale veľkým počtom žiakov môže na jedného žiaka vynakladať v skutočnosti menej peňazí než krajina s nižšími celkovými výdavkami, ale s nižším počtom žiakov. (Správa 2012)

Tabuľka č. 3: Ročný nárast výdavkov na žiaka (v %)

Krajina EÚ	Ročný nárast výdavkov na žiaka v regionálnom školstve (v %)
Slovensko	9,1
Estónsko	8,6
Írsko	7,1
...	...
EÚ 21	3,7
OECD	3,5
...	...
Dánsko	1,5
Francúzsko	0,7
Taliansko	0,4

Zdroj: Jurzyca, 2012.

Celkový nárast výdavkov (teda na všetkých žiakov, bez ohľadu na zmenu ich počtu) bol u nás druhý najvyšší v EÚ (tretí v OECD). Rozhodujúci prepád Slovenska v rebríčkoch podľa financovania školstva nastal pred rokom 2000. Napríklad medzi rokmi 1995 a 2000

rástli naše výdavky na žiaka ročne v priemere o 1,7 %, pričom priemer za EÚ bol vyšší, 3,6 % (OECD 2,8 %). V období medzi rokmi 2000 a 2009 bol však náš priemerný ročný nárast 9,1 %, kým EÚ dosiahla priemer 3,7 % (OECD 3,5 %). Okrem tohto vidno v tabuľke 3 aj poradie troch krajín s najvyšším a troch s najnižším ročným rastom výdavkov na žiaka v EÚ. (Jurzyca, 2012)

Záver

Vzdelávanie a odborná príprava zohrávajú kľúčovú úlohu pri riešení mnohých sociálno-ekonomických, demografických, environmentálnych a technologických výziev, pred ktorými stojí dnes i v ďalších rokoch Európa a jej občania. Výdavky na vzdelávanie sa v jednotlivých štátoch Európskej únie aj sveta odlišujú, ich výška závisí predovšetkým od ekonomickej výkonnosti. V prípade Slovenska sú nízke, ale ich ročný nárast patrí k najvyšším. Vláda by sa mala však vážne zamyslieť nad pomerom výdavkov na vzdelávanie na hrubom domácom produkte. Aj keď je vzdelávanie investične náročné, je potrebné sa venovať efektívnemu využívaniu investovaniu do ľudského kapitálu prostredníctvom systémov vzdelávania a odbornej prípravy, čo je aj nevyhnutnou zložkou stratégie Európy na zabezpečenie vysokej úrovne udržateľného rastu založeného na vedomostiach, ako aj pracovných miest, teda oblastí, ktoré sú v centre stratégie Európa 2020.

Literatúra

1. BECKER, G. S. 1993. *Human Capital*. The University of Chicago Press, Chicago: 1993.
2. EUROSTAT
3. FUKUYAMA, F. 2005. *Veľký rozvrat. Ľudská prirodzenosť a opätovné nastolenie spoločenského poriadku*. vyd. AGORA, 2005, ISBN 80-969394-1-6
4. JURZYCA, E. 2012. *Výdavky na školstvo u nás výrazne rástli*. Ineko. 2012 Online, citované 12.4.2013. Dostupné na internete: <http://www.ineko.sk/clanky/vydavky-na-skolstvo-u-nas-vyrazne-rastli>
5. SHULTZ, T.W. 1961. *Investments in Human Capital*. American Economic Review 51. 1961.
6. VELICHOVÁ, Ľudmila - ORBÁNOVÁ, Darina. 2013. *Possibilities of team teaching in economic education*. In Sapere Aude 2013: pozitivní vzdělávání a psychologie : recenzovaný sborník příspěvků vědecké konference s mezinárodní účastí, 25.-29. března 2013, Hradec Králové [elektronický zdroj]. - Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 2013. ISBN 978-80-905243-6-1, s. 446-450.
7. Správa 2012. Správa o vzdelávaní v EÚ: dosiahol sa dobrý pokrok, dosiahnutie cieľov si však vyžaduje väčšie úsilie. 2012.
8. Stratégia Európa 2020
9. The White Paper, 1985

Informácie o autorovi:

Ing. Jarmila Vidová, PhD., pracuje na Katedre hospodárskej politiky Národohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave ako odborná asistentka. V pedagogickom procese, ako aj vo vedeckovýskumnej oblasti sa zaoberá problematikou investícií, zahraničných investícií. Vyučuje predmet Investičná teória a politika, Hospodárska politika Európskej únie.

Kontakt:

Ing. Jarmila Vidová, PhD.

Národohospodárska fakulta, Ekonická univerzita,

Dolnozemska cesta č. 1, 851 04 Bratislava, e-mail: vidova@dec.euba.sk

POROVNANIE INOVAČNEJ VÝKONNOSTI KRAJÍN V4 PODĽA VYBRANÝCH UKAZOVATEĽOV

COMPARISON OF INNOVATION PERFORMANCE OF THE V4 COUNTRIES ACCORDING TO SELECTED INDICATORS

JANA HLAVÁČIKOVÁ

Abstrakt

Výskum, technologický rozvoj a inovácie sú základným pilierom ekonomiky založenej na vedomostiach, konkurenčnej schopnosti firiem a predstavujú kľúčový faktor rastu. Inovácie sa dostávajú do popredia ako dôležitý faktor trvalo udržateľného rozvoja spoločnosti a kvality života. Miera inovácií je základným predpokladom pre úspešné presadzovanie sa s výrobkami a službami na rozširujúcich sa globalizovaných medzinárodných trhoch. V článku sa zameriame na analýzu inováčnej výkonnosti krajín V4¹¹ podľa niekoľkých ukazovateľov ako súhrnný inováčný index, index znalostnej ekonomiky, index konkurencieschopnosti v oblasti informačných technológií.

Kľúčové slová: Inovácie. Index znalostí. Výskum. Súhrnný inováčný index. Index znalostnej ekonomiky.

Abstract

Research, technological development and innovation are the fundamentals of the knowledge economy, competitiveness of companies and the key factor of growth. Innovations are becoming an important factor of sustainable society development and quality of life. The rate of innovations is a prerequisite for the successful promotion of products and services on the expanding globalized international markets. In the article, we analyze the innovation performance of the V4 countries based on several indicators such as Summary Innovation Index, Knowledge Economy Index and IT Industry Competitiveness Index.

Key words: Innovation. Knowledge Index. Expenditure. Summary Innovation Index. Knowledge Economy Index.

Úvod

Investície do výskumu a vývoja sú jedným z najdôležitejších indikátorov ekonomického rastu vo vyspelých krajinách. Predstavujú významný zdroj zamestnanosti a konkurencieschopnosti ekonomík. Rovnako ako ostatné oblasti spoločenského života aj veda a výskum sa prispôbujú neustálym zmenám. Dlhodobá udržateľnosť je založená na kvalitatívnych zdrojoch konkurenčnej výhody, na schopnosti šíriť a následne využívať znalosti a inovácie.

Európska únia a inovácie

Členské krajiny Európskej únie (EÚ) sa v súlade s cieľmi Lisabonskej stratégie zaviazali zvýšiť podiel investícií do výskumu a vývoja na úroveň 3% HDP do roku 2010. Tento zámer sa však v dôsledku finančnej a hospodárskej krízy nepodarilo splniť. V roku 2010 predstavila Európska komisia novú stratégiu Európa 2020, kde opäť stanovila 3%-nú úroveň z HDP na investície do výskumu a vývoja.

V rámci prijatej stratégie Európa 2020 je jeden z cieľov zameraný na inteligentný rast, t.j. podpora hospodárstva založeného na posilnení znalostí a inovácií. Európska únia

¹¹Krajiny V4 - neformálne zoskupenie štyroch stredoeurópskych krajín: Slovenská republika, Česká republika, Maďarsko a Poľsko.

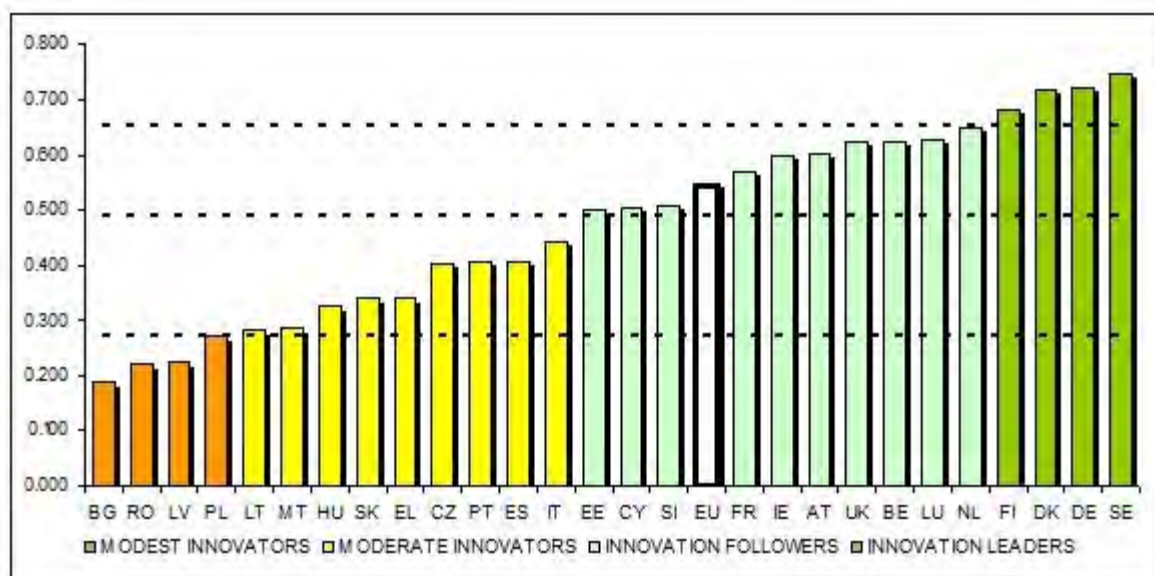
zaostáva za globálnymi lídrami ako sú Japonsko, USA a Južná Kórea. Hlavné príčiny rozdielov sú najmä v týchto oblastiach:

- nižšie investície do výskumu, vývoja a inovácií,
- nedostatočné využívanie informačných a komunikačných technológií,
- obmedzený prístup k inováciám v niektorých častiach spoločnosti.

V porovnaní s USA takmer polovicu rozdielu tvoria inovácie v oblasti špičkových technológií. Európska únia sa chce zamerať na plné využívanie informačných a komunikačných technológií, zabezpečenie pretransformovania inovatívnych myšlienok do nových produktov a služieb.

Na sledovanie a porovnanie inovačnej výkonnosti krajín Európskej únie sa od roku 2001 zostavuje súhrnný inovačný index (Summary Innovation Index – SII). Index je zložený z 24 ukazovateľov a meria priemernú inovatívnosť v rozmedzí od 0 pre najnižšiu inovatívnosť po hodnotu 1 – najvyššia možná inovatívnosť. Podľa zverejnených údajov Európskej komisie za rok 2013 poradie krajín zostáva už niekoľko rokov pomerne stabilné. Na vrchole rebríčka sa umiestnili „inovační lídri“: Švédsko, Nemecko, Dánsko a Fínsko (graf 1). Ďalšie krajiny sú rozdelené do ďalších troch skupín: úspešní inovátori, mierni inovátori a dobiehajúce krajiny. Z krajín V4 medzi krajinami s najhoršími výsledkami v oblasti inovácií za roky 2010/2011 (časový posun sprístupnenia údajov) zostalo už iba Poľsko. Ako vidieť na grafe 1 Slovensko, Česká republika a Maďarsko patria medzi miernych inovátorov, ale ich výsledky sú pod priemerom Európskej únie (priemer 27 krajín EÚ).

Graf 1: Súhrnný inovačný index (SII) za roky 2010/2011



Zdroj: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-270_sk.htm

Obsah súhrnného inovačného indexu ako už bolo spomenuté, pozostáva z 24 ukazovateľov, tieto sú zoskupené do troch hlavných kategórií a ôsmich rozmerov (dimenzií). Do kategórie **predpoklady** patria: ľudské zdroje, otvorený, kvalitný a atraktívny výskumný systém a financie a podpora. Druhú kategóriu **podnikové činnosti** tvoria podnikové investície, väzby na podnikanie a duševné vlastníctvo. Tretiu kategóriu inovačnej výkonnosti dopĺňa dimenzia **výstupy**, ktorá obsahuje položky inovátori a ekonomické dopady.

Tabuľka 1 obsahuje umiestnenie krajín V4 v poradí od prvého po štvrté miesto v jednotlivých dimenziách. Údaj v zátvorke pri každej krajine vyjadruje jej poradie v rámci krajín EÚ-27 pre príslušnú dimenziu. V súhrnnom hodnotení Česká republika obsadila 5-krát

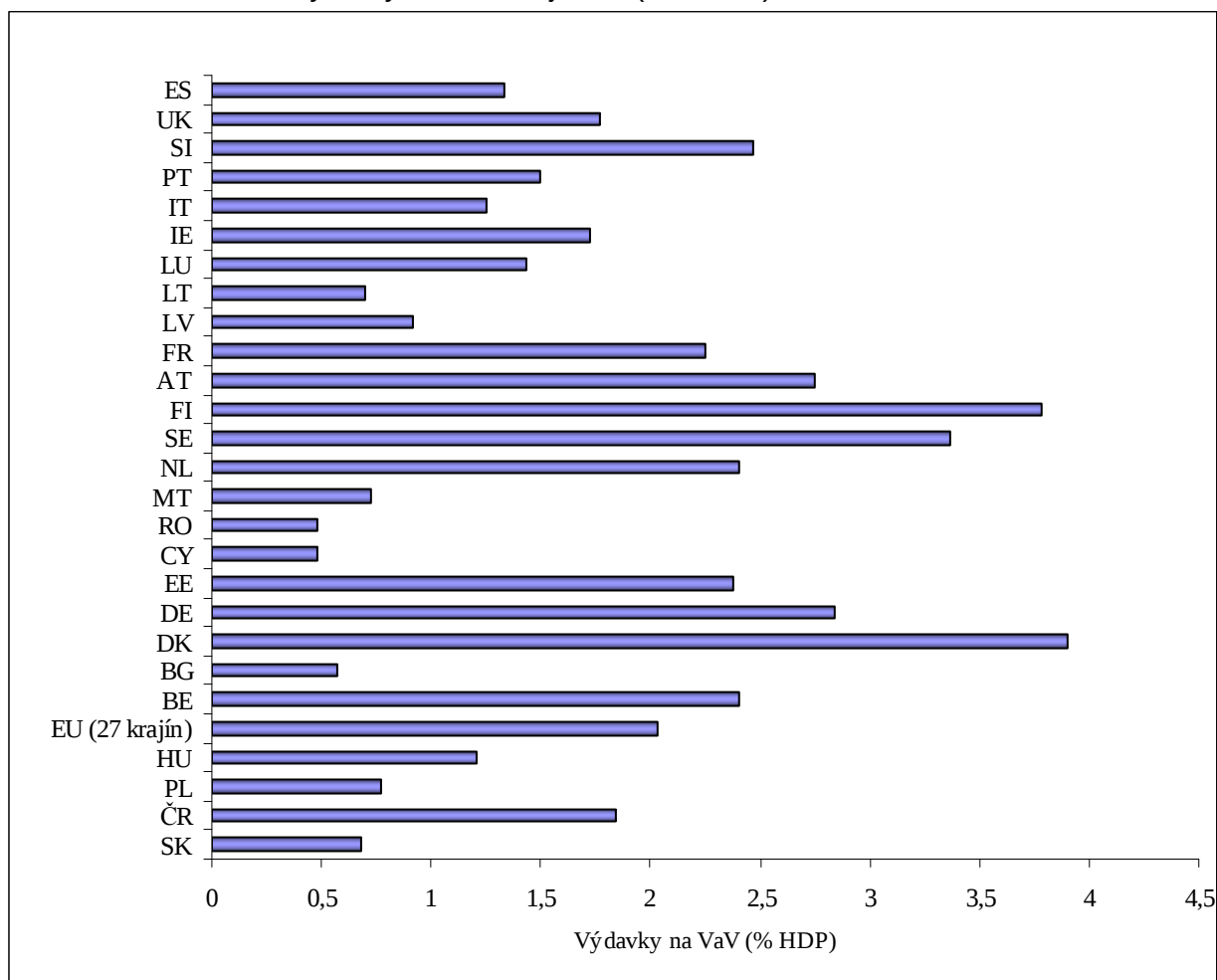
prvé miesto. Slovenská republika má prvenstvo iba v položke ľudské zdroje a súčasne v rámci EÚ je na 5.mieste.

Tab. 1: Poradie krajín V4 podľa inovačných dimenzií

Dimenzia / umiestnenie	1	2	3	4
Ľudské zdroje	SK (5)	PL (16)	CZ (18)	HU (20)
Otvorený, kvalitný a atraktívny výskumný systém	CZ (19)	HU (21)	SK (23)	PL (25)
Financie a podpora	PL (16)	CZ (18)	SK (20)	HU (22)
Podnikové investície	CZ (11)	PL (16)	HU (20)	SK (24)
Väzby a podnikanie	CZ (16)	SK (19)	HU (23)	PL (25)
Duševné vlastníctvo	CZ (20)	PL (21)	HU (22)	SK (24)
Inovátori	CZ (15)	SK (20)	HU (23)	PL (26)
Ekonomické dopady	HU (10)	CZ (15)	SK (18)	PL (24)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [2]

Graf 2: Hrubé domáce výdavky na VaV krajín EÚ (v % HDP) za rok 2011



Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov Eurostatu [1]

Postavenie inovačných lídrov podľa SII sa odzrkadľuje aj na grafe 2, na ktorom sú zobrazené výdavky na výskum a vývoj (VaV) podľa %-neho podielu na HDP jednotlivých krajín Európskej únie. Na základe výdavkov na VaV z krajín V4 najväčší objem v % podiele na HDP dosahuje Česká republika, druhé je Maďarsko. Z grafu vidíme, že podiel výdavkov je všetkých krajinách V4 pod úrovňou priemeru EÚ – 27.

Ukazovateľ hrubé domáce výdavky na VaV (Gross domestic expenditure on R&D-GERD) v % HDP vyjadruje snahu jednotlivých krajín využívať výsledky výskumu na tvorbu nových znalostí. Hrubé výdavky na VaV sú definované ako celkové vnútorné výdavky (bežné aj kapitálové) na výskum a vývoj realizovaný na území štátu v danom období. (Kislingerová, 2008). Medziročné porovnanie podľa podielu výdavkov na VaV obsahuje tabuľka 2. Slovenská republika má dlhodobo najnižší podiel výdavkov v % na HDP, napriek tomu, že v roku 2011 oproti roku 2008 sa zvýšili výdavky o 0,21 percentuálneho bodu. Na Slovensku a v Poľsku hodnota výdavkov nedosiahla ani 1%-nú hranicu z HDP.

Tab. 2: Podiel výdavkov na VaV (GERD)ako podiel na HDP (%) za roky 2008-2011 krajín V4 a EÚ 27

<i>Krajina/rok</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>
Slovenská republika	0,47	0,48	0,63	0,68
Česká republika	1,41	1,47	1,55	1,84
Poľsko	0,6	0,67	0,74	0,77
Maďarsko	1,0	1,17	1,17	1,21
EÚ (27 krajín)	1,92	2,02	2,01	2,03

Zdroj: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

Výdavky podľa typu výskumu

Ďalej budeme porovnávať krajiny V4 podľa podielu výdavkov do výskumnej činnosti podľa členenia na:

- základný výskum,
- aplikovaný výskum,
- experimentálny vývoj.

Údaje o bežných výdavkoch na VaV podľa typu výskumu za rok 2011 sú v tabuľke 3. Výdavky na **základný výskum** zahŕňajú experimentálne, resp. teoretické práce realizované s cieľom získať poznatky o základoch či podstate pozorovaných javov, vysvetlenie ich príčin a vplyvu pri využití získaných poznatkov bez úvah o ich konkrétnej aplikácii. Najvyšší podiel výdavkov v roku 2011 do základného výskumu z krajín V4 až 46,8 % má Slovensko, najmenej 21,3% Maďarsko. **Experimentálny vývoj** môžeme charakterizovať ako získavanie, spájanie, formovanie a používanie doterajších vedeckých, technologických, obchodných ako aj ďalších poznatkov a skúseností pre návrh nových alebo významne zdokonalených výrobkov, postupov alebo služieb.

Tab. 3: Podiel bežných výdavkov na VaV (%) podľa typu výskumu za rok 2011

<i>Krajina</i>	<i>Slovenská republika</i>	<i>Česká republika</i>	<i>Maďarsko</i>	<i>Poľsko</i>
Základný výskum	46,8	26	21,3	36,4
Aplikovaný výskum	23,4	32	34,1	24
Experimentálny vývoj	29,8	42	44,6	39,6

Zdroj: *vlastné spracovanie podľa štatistických údajov jednotlivých krajín*

Aplikovaný výskum zahŕňa práce, ktorých cieľom je získanie nových poznatkov a skúseností pre vývoj nových alebo podstatne zdokonalených výrobkov, postupov alebo služieb. Výsledky aplikovaného výskumu sú zamerané na špecifické a praktické ciele. V oblasti aplikovaného výskumu má najvyšší podiel 34,1 % Maďarsko, za ním nasleduje Česká republika s 32 %.

Konkurencieschopnosť v oblasti informačných technológií

V ďalšej analýze budeme vychádzať z hodnotenia podľa Indexu konkurencieschopnosti v oblasti informačných technológií (The IT Industry Competitiveness Index). Tento index zostavuje spoločnosť Economist Intelligence Unit v rámci pravidelnej štúdie o konkurencieschopnosti 66 krajín sveta, pričom vychádza z analýzy spoločnosti Business Software Alliance (BSA).

Tabuľka 4 zobrazuje poradie krajín V4 z celkového počtu analyzovaných krajín za roky 2009 a 2011. Ukazovateľ celkové skóre indexu má hodnotu 100% a skladá sa z 26 ukazovateľov. Ukazovatele sú zaradené do šiestich kategórií, ktorým sú priradené jednotlivé váhy:

- celkové prostredie pre podnikanie - 10%,
- IT infraštruktúra - 20%,
- ľudský kapitál - 20%,
- výskum a vývoj (R&D) - 25%,
- právne prostredie - 10%,
- verejná podpora pre rozvoj odvetvia informačných technológií (IT) - 15%.

Tab. 4: Poradie krajín podľa indexu konkurencieschopnosti v odvetví IT v rokoch 2009 a 2011

<i>Krajina/rok</i>	<i>2011</i>	<i>2009</i>
Česká republika	27	26
Maďarsko	28	28
Poľsko	30	35
Slovenská republika	33	34

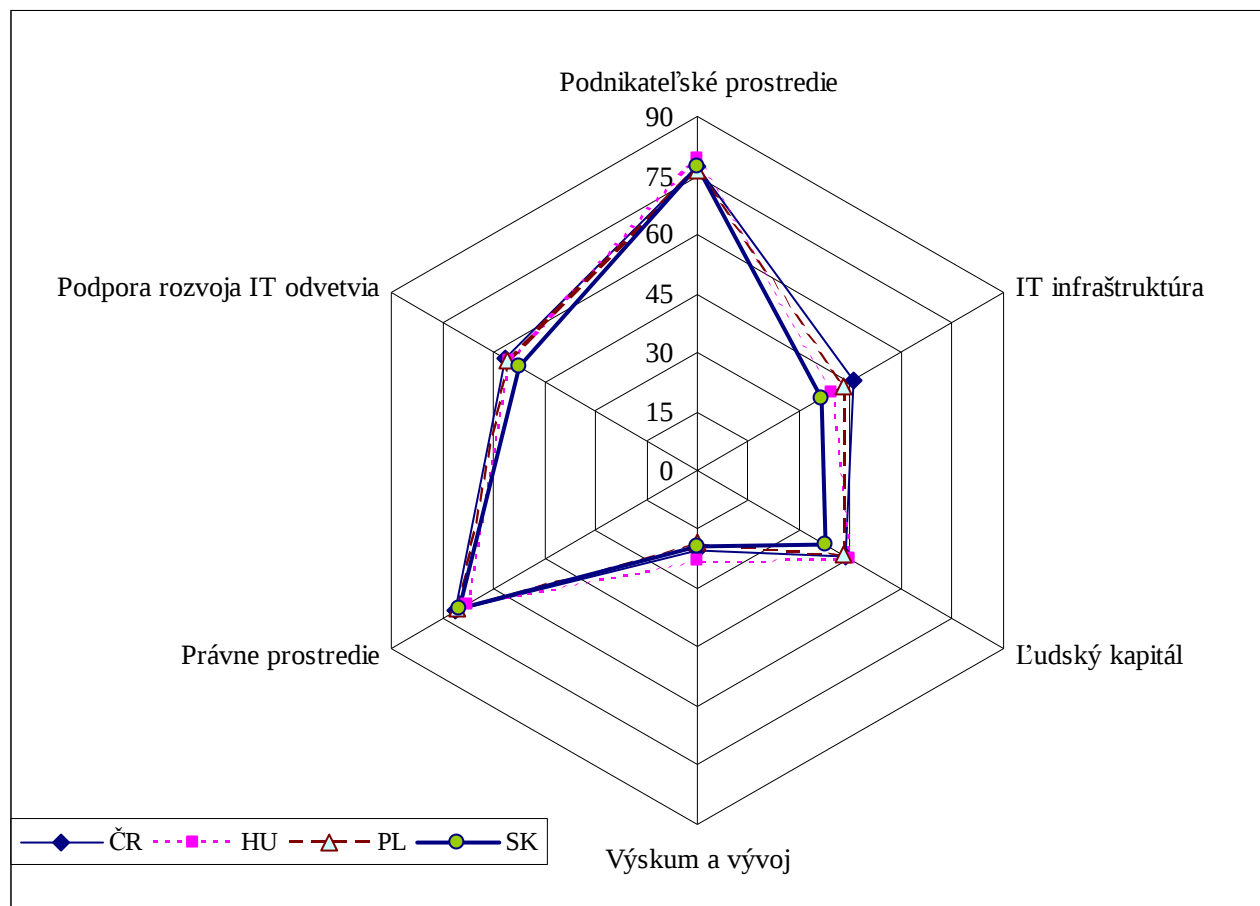
Zdroj: spracované podľa [9]

Pri hodnotení konkurencieschopnosti v odvetví informačných technológií najlepšie umiestnenie v roku 2011 z krajín V4 dosiahla Česká republika, ktorej patrí 27 miesto a jej skóre bolo 46,1. Slovensko obsadilo 33 miesto s hodnotou skóre 42,1. V porovnaní s rokom 2009 si svoje postavenie o 1 priečku zlepšilo. Avšak Poľsko si svoje poradie v roku 2011 v porovnaní s rokom 2009 zlepšilo až o 5 miest. Najvyššie skóre malo hodnotu 80,5 a tú dosiahli Spojené štáty americké, najnižšiu hodnotu 18,8 mal Irán (66. miesto).

Z pohľadu jednotlivých kategórií je významné hodnotenie výskumu a vývoja, ktoré má na celkovom indexe najväčšiu váhu (25%).

Ako vidieť z grafu 3, v uvedenom ukazovateli všetky krajiny V4 dosahujú nízke hodnoty, pričom Poľsko a Slovenská republika nedosiahli ani úroveň 20 bodov. Najlepšie hodnoty nadobúdajú všetky štyri krajiny v kategóriách právne a podnikateľské prostredie.

Graf 3: Index konkurencieschopnosti v IT za rok 2011 krajín V4 podľa jednotlivých kategórií



Zdroj: vlastné spracovanie podľa [9]

Index znalostnej ekonomiky a index znalostí

Svetová banka (World Bank) používa na vyhodnotenie znalostnej ekonomiky ukazovateľ KAM – Knowledge Assessment Matrix. Je to súhrnný index, ktorý predstavuje celkovú úroveň rozvoja krajiny alebo regiónu smerom k znalostnej ekonomike. Rebríček hodnotenia indexu zahŕňa 146 krajín z celého sveta. Vypovedacia hodnota indexov je čiastočne obmedzená z toho dôvodu, že sú to tzv. mäkké dáta (dotazníkové zisťovanie expertov). Prostredníctvom tohto indexu sa hodnotia štyri piliere znalostnej ekonomiky. Ukazovateľ KAM sa skladá z dvoch indexov: indexu znalostnej ekonomiky (Knowledge Economy Index – KEI), ktorý zahŕňa všetky 4 piliere znalostnej ekonomiky a indexu znalostí (Knowledge Index – KI), ktorý pokrýva len oblasť vzdelávania, inovácií a informačné a komunikačné technológie.

Index znalostnej ekonomiky (KEI) približuje úroveň vyspelosti znalostnej ekonomiky, resp. úroveň prechodu k znalostnej ekonomike. Index sa kvantifikuje ako priemer normalizovaných hodnôt ukazovateľov štyroch pilierov znalostnej ekonomiky:

- *ekonomická výkonnosť a inštitucionálny režim,*
- *kvalita vzdelávania o odbornej prípravy,*
- *inovácie,*
- *informačné a komunikačné technológie.*

Pri hodnotení KAM sú jednotlivé premenné merané v rôznych jednotkách, preto sa pre vyjadrenie indexov KEI a KI stanovuje poradie jednotlivých krajín podľa normalizácie. Krajiny sa zoradia od najlepšej po najhoršiu, pričom sa im priradujú hodnoty od 0 po 10. Hodnota 0 predstavuje najhorší výsledok a hodnota 10 najlepší výsledok.

Tab. 5: Index znalostnej ekonomiky a index znalostí za rok 2012

Krajina	Poradie	KEI	KI
Česká republika	26	8,14	8
Maďarsko	27	8,02	7,93
Slovenská republika	33	7,64	7,46
Poľsko	38	7,41	7,20

Zdroj: spracované podľa [4]

Z údajov v tabuľke 5 vidíme, že z krajín V4 v tomto zisťovaní má najlepšie umiestnenie Česká republika - 26. miesto (zo 146 krajín), keď jej hodnota KEI je 8,14 a KI 8. Na poslednom mieste, nami analyzovaných krajín, sa umiestnilo Poľsko, ktoré v celkovom poradí je na 38 mieste a jeho hodnota KEI je 7,41 a KI 7,20.

Vedecké publikácie a počet citácií

Spolupráca medzi vedou a priemyslom v oblasti publikovania predstavuje spojenie znalostí základného a aplikovaného výskumu medzi oboma sektormi. Môže predstavovať spoločný projekt, ale môže byť východiskom patentovania výsledkov výskumu (spoločný projekt → spoločná publikácia → spoluautorstvo patentu). Spoluautorstvo verejného a súkromného sektora na vedeckých publikáciách indikuje prepojenosť jednotlivých prvkov inovačného systému a tiež mieru spolupráce vedy a priemyslu.

Zaujímavou kategóriou, ktorá dopĺňa hodnotenie krajín v úspešnosti v oblasti výskumu je počet vedeckých publikácií, priemerný počet citácií na publikáciu a celkový počet citácií za sledované obdobie. Hodnoty za rok 2011 pre krajiny V4 sú uvedené v tabuľke 6. Za rok 2011 najviac dokumentov a citácií má Poľsko, ale v priemernom počte citácií na jednu vedeckú publikáciu vedie Maďarsko.

Tab. 6: Počet dokumentov a počet citácií za rok 2011

Krajina	Počet dokumentov	Počet citácií	Priemerný počet citácií na publikáciu
Slovenská republika	4 696	3 525	0,75
Česká republika	15 784	12 931	0,82
Poľsko	29 143	19 937	0,68
Maďarsko	8 737	8 506	0,97

Zdroj: spracované podľa [8]

Záver

Pomocou niekoľkých vybraných ukazovateľov sme sa pokúsili porovnať postavenie krajín V4 z pohľadu inovácií. Pri hodnotení inovačnej výkonnosti krajín EÚ má Slovenská republika výborné výsledky v oblasti ľudských zdrojov. Česká republika dosiahla výborne výsledky pri

hodnotení prostredníctvom indexu znalostnej ekonomiky, pri hodnotení konkurencieschopnosti v odvetví informačných technológií a zo sledovaných krajín má aj najvyšší podiel výdavkov na vedu a výskum. Poľsko dosahuje najslabšie výsledky pri hodnotení podľa indexu znalostnej ekonomiky a indexu znalostí. Európska únia, ktorej sú členmi aj krajiny V4, venuje výraznú podporu inovačnému podnikaniu a inováciám. Podľa výsledkov prieskumu v oblasti inovácií zverejnených Európskou komisiou [2] sa na raste inovácií podieľajú najmä malé a stredné podniky. Kľúčovú úlohu zohrávajú vysoké školy, ako i intenzívne väzby medzi vedou a priemyslom. Na základe získaných výsledkov je však potrebné zvýšiť intenzitu vo využívaní výsledkov výskumu a vývoja pri dosahovaní ekonomických a celospoločenských hodnôt.

Použitá literatúra

1. Gross domestic expenditure on R&D (GERD) % of GDP [online]. Eurostat [cit. 2013-3-30]. Dostupné na :<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=t2020_20>.
2. Innovation Union Scoreboard 2013, [online]. European Union, 2013 [cit. 2013-3-30]. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013_en.pdf>.
3. KISLINGEROVÁ, E. a kol.: Inovace nástroju ekonomiky a managementu organizací. 1.vydání. Praha : C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
4. Knowledge Economy Index (KEI) 2012 Rankings. [online] The World Bank [cit. 2013-3-12] Dostupné na : <<http://siteresources.worldbank.org/INTUNIKAM/Resources/2012.pdf>>.
5. Nauka i technika w 2011 r. [online]. Główny Urząd Statystyczny (Centrálly štatistický úrad), Warszawa 2012. [cit. 2013-3-8]. Dostupné na: <http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/NTS_nauka_i_teknika_2011.pdf>.
6. Research and development 2011. [online] Hungarian Central Statistical Office, november 2012. [cit. 2013-3-13]. Dostupné na : <<http://www.ksh.hu/docs/eng/xftp/idoszaki/tudkut/etudkut11.pdf>>.
7. Science, technology and innovation in Europe, Pocketbooks [online]. European Union, 2012, ISSN 1830-754X. [cit. 2013-3-8] Dostupné na :<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-GN-12-001/EN/KS-GN-12-001-EN.PDF>.
8. Science Analysis. [online]. Scimago Journal & Country Rank (SJR). University of Granada, Madrid. [cit. 2013-3-13] Dostupné na: www.scimagojr.com
9. The IT Industry Competitiveness Index. [online] BSA - Business Software Alliance. [cit. 2013-5-5] Dostupné na: <<http://globalindex11.bsa.org/country-table/>>.
10. Ukazatele výzkumu a vývoje za rok 2011. [online] Český štatistický úrad, 2012. [cit. 2013-3-8] ISBN 978-80-250-2320-4. Dostupné na: <[http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/E9002B07FB/\\$File/960112a04.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/E9002B07FB/$File/960112a04.pdf)>.

Informácie o autorovi

Ing. Jana Hlaváčiková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava

MOŽNOSTI APLIKÁCIE IFRS 13 PRI OCEŇOVANÍ REÁLNOU HODNOTOU

OPTIONS FOR APPLICATIONS IFRS 13 FAIR VALUE MEASUREMENT

ZUZANA STARÍČKOVÁ

Abstrakt

Štandard IFRS 13 Oceňovanie reálnou hodnotou prezentuje nový Medzinárodný štandard finančného výkazníctva. Tento štandard bol vydaný IASB v máji 2011. Predstavuje výsledok viacročného spoločného projektu s FASB, ktorý je zameraný na konvergenciu IFRS s US GAAP v oblasti reálnej hodnoty. IFRS 13 sa zaoberá problematikou reálnej hodnoty, ktorá bola doteraz obsiahnutá vo viacerých účtovných štandardoch. IASB projekt IFRS 13 zaradila do svojej agendy už v roku 2005. Problematikou nášho príspevku bude oceňovanie reálnou hodnotou, aplikácia oceňovania v špecifických situáciách a techniky oceňovania v rámci Medzinárodného štandardu finančného výkazníctva IFRS 13.

Abstract

IFRS13Fair ValueMeasurement presents a newInternational Financial Reporting Standard. Thisstandard wasissued by the IASBin May2011.It is the resultof a joint projectwithmultiFASB, which focuseson theconvergence ofIFRS andU.S.GAAPforfair value. IFRS13deals with the issueof fair value, which waspreviouslycontainedin a number ofaccounting standards. IASBincluded project IFRS 13 inits agendain 2005.The issueof our paperwill bethe fair valuemeasurementapplicationin specificsituationsandvaluation techniquesunderInternational Financial Reporting StandardIFRS13.

Kľúčové slová: Reálna hodnota, oceňovanie reálnou hodnotou, aplikácia oceňovania, techniky oceňovania, Medzinárodný štandard finančného výkazníctva IFRS 13

Keywords: fair value, fair value measurement, the application of valuation, valuation techniques, International FinancialReporting Standards

Úvod

Cieľom IFRS 13 je vysvetliť, akým spôsobom treba stanoviť reálnu hodnotu pre účely účtovného (finančného) výkazníctva podľa IFRS. Štandard definuje trojstupňovú hierarchiu, s ktorou musí účtovná jednotka uvažovať pri určovaní reálnej hodnoty. Pritom požaduje postupovať od prvej po tretiu úroveň vzhľadom na aktívum či záväzok, ktorého reálnu hodnotu musí účtovná jednotka stanoviť aj vzhľadom na to, aké informácie sú na oceňovanie potrebné a súčasne sú aj k dispozícii. Pravidlá okrem toho stanovujú aj oceňovacie techniky, t. j. trhové oceňovanie (market approach), príjmové (výnosové) oceňovanie (income approach) a nákladové oceňovanie (cost approach).

Obsahujú aj požiadavky na zverejnenie informácií o použití reálnej hodnoty. IFRS 13 sa vzťahuje na všetky štandardy, ktoré požadujú, resp. umožňujú oceňovanie reálnou hodnotou, alebo na zverejnenie o reálnej hodnote s výnimkou oceňovaní, ktoré síce majú znaky oceňovania reálnou hodnotou, avšak nie sú reálnou hodnotou, ako napríklad suma, ktorú možno získať z používania v IAS 36 Zníženie hodnoty majetku, lízing v rámci štandardu IAS17 Lízingy a platby na základe podielov v rámci štandardu IFRS 2 Platby na základe podielov. V ďalších častiach budeme prezentovať oceňovanie reálnou hodnotou, aplikáciu oceňovania v špecifických situáciách a techniky oceňovania v rámci IFRS 13.

I. OCEŇOVANIE REÁLNOU HODNOTOU V RÁMCI IFRS 13

V novom Medzinárodnom štandarde finančného výkazníctva IFRS 13 Oceňovanie reálnou hodnotou definujeme toto oceňovanie ako pojem reálna hodnota. Obsahom tohto medzinárodného štandardu je aj stanovenie základnej štruktúry oceňovania reálnou hodnotou a definovanie požiadaviek na zverejnenie o oceňovaní reálnou hodnotou.

IFRS 13 sa vzťahuje na všetky štandardy, v rámci ktorých je potrebné oceňovať reálnou hodnotou s výnimkou oceňovaní, ktoré síce majú znaky oceňovania reálnou hodnotou, avšak nie sú reálnou hodnotou, ako napríklad suma, ktorú získame z používania v IAS 36 Zníženie hodnoty majetku, lízing v rámci štandardu IAS17 Lízingy a platby na základe podielov v rámci štandardu IFRS 2 Platby na základe podielov. Termín nadobudnutia účinnosti štandardu IFRS 13 bol stanovený na 1. 1. 2013, pričom účtovná jednotka mala možnosť pristúpiť aj ku skoršej aplikácii tohto medzinárodného štandardu finančného výkazníctva. V podmienkach Slovenskej republiky však IFRS 13 zatiaľ nie je súčasťou našej legislatívy.

Účtovná jednotka má pri oceňovaní či už samotného majetku alebo záväzkov, alebo skupiny majetku a záväzkov vziať do úvahy konkrétne charakteristiky, ktoré by rešpektovali účastníci trhu.

Podľa IFRS 13 treba rešpektovať tieto charakteristiky: podmienky týkajúce sa majetku a miesto, kde sa majetok nachádza a prípadné obmedzenia týkajúce sa predaja, alebo používania majetku. Tieto charakteristiky vplyvajú na výsledok oceňovania podľa toho, do akej miery ich budú brať do úvahy účastníci trhu. Znamená to napríklad, že hoci samotné transakčné náklady nie sú súčasťou ocenenia reálnou hodnotou, prípadne vzniknuté náklady na prepravu by vstupovali do oceňovania, v tom prípade, pokiaľ by miesto, kde sa majetok nachádza, predstavovalo charakteristiku takéhoto majetku.

Pojem reálna hodnota je v štandarde IFRS 13 definovaný ako cena bez transakčných nákladov, ktorá by sa prijala v prípade predaja majetku, alebo zaplatila v prípade uhradenia záväzku v rámci riadnej transakcie medzi účastníkmi trhu v deň oceňovania.

Podľa IFRS 13 sa predpokladá, že majetok alebo záväzky sa budú vymieňať v rámci riadnej transakcie medzi účastníkmi trhu v deň oceňovania reálnou hodnotou za súčasne platných trhových podmienok, pričom obe strany sa snažia dosiahnuť čo najlepší ekonomický záujem. Je preto zrejmé, že podľa IFRS 13 je potrebné uvažovať nad otázkou, aká cena môže vzniknúť medzi dvomi účastníkmi trhu. Rozhodujúce je však poznať, ako budeme definovať a chápať pojem trh. V skutočnosti však rôzne subjekty môžu mať prístup na rôzne trhy a preto vzniká potreba presne definovať, z akého trhu je pri oceňovaní reálnou hodnotou potrebné vychádzať. Oceňovanie reálnou hodnotou predpokladá, že transakcia sa uskutoční buď na základnom trhu pre majetok a záväzky, prípadne na trhu, ktorý je čo možno najvýhodnejší pre majetok alebo záväzky. Žiadna účtovná jednotka za účelom zistenia, ktorý trh je základný, resp. najvýhodnejší, nie je povinná podrobne skúmať všetky možné trhy. Mala by však rešpektovať a reagovať na všetky dostupné a opodstatnené informácie.

Ak nastane situácia, že neexistuje evidencia o opaku, za základný, resp. najvýhodnejší trh pre účtovnú jednotku považujeme trh, na ktorom by táto účtovná jednotka za normálnych okolností vstúpila do transakcií týkajúcich sa predaja majetku alebo uhradenia záväzkov. Za podmienky, že základný trh existuje, vtedy účtovná jednotka získa oceňovanie reálnou hodnotou z tohto trhu, bez ohľadu na to, či sú vstupy priamo pozorovateľné, alebo vstupy odhadnuté použitím oceňovacích techník nezohľadňujúc to, či je cena v deň oceňovania reálnou hodnotou na inom trhu viac výhodná.

Domnievame sa, že pre oceňovanie použitím základného trhu, alebo najvýhodnejšieho trhu platí, že účtovná jednotka musí mať na tento trh prístup práve v deň oceňovania. Ako sme už vyššie uviedli, že rôzne jednotky môžu mať prístup na rôzne trhy, potom sa základný trh, resp. najvýhodnejší trh môže pre jednotlivé účtovné jednotky odlišovať. Konkrétny trh treba posudzovať z pohľadu účtovnej jednotky, čo teda znamená, že rôzne účtovné jednotky môžu vychádzať z rôznych trhov. Pre oceňovanie reálnou hodnotou však nie je ustanovená povinnosť, že účtovná jednotka musí byť schopná predať daný majetok alebo vyrovnať záväzky v deň oceňovania reálnou hodnotou.

I. APLIKÁCIA OCEŇOVANIA V ŠPECIFICKÝCH SITUÁCIÁCH V RÁMCI IFRS 13

IFRS 13 pre aplikáciu reálnej hodnoty upravuje rôzne špecifické situácie, akými sú napríklad:

- aplikácia oceňovania reálnou hodnotou na záväzky a na nástroje vlastného imania;
- aplikácia oceňovania reálnou hodnotou pri nefinančnom majetku a
- reálna hodnota pri prvotnom vykázaní.

2.1 Aplikácia oceňovania reálnou hodnotou na záväzky a na nástroje vlastného imania

Pri záväzkoch a nástrojoch vlastného imania môže nastať situácia, keď neexistuje pozorovateľný trh pre dané nástroje, avšak existuje pozorovateľný trh pre ostatné strany, ak sú tieto nástroje považované za majetok. V takomto prípade na účely oceňovania reálnou hodnotou účtovná jednotka musí vyvinúť snahu o maximalizáciu použitia pozorovateľných vstupov a o minimalizáciu použitia nepozorovateľných vstupov. V praxi teda môžu nastať tieto dva prípady:

2.1.1 Záväzky a nástroje vlastného imania považované ostatnými stranami za majetok

Ak nastane situácia, že nie je k dispozícii kótovaná cena rovnakého alebo podobného záväzku či nástroja vlastného imania spoločnosti a rovnaký nástroj je držaný ostatnými stranami ako majetok, musí účtovná jednotka určiť reálnu hodnotu záväzku alebo nástroja vlastného imania z pohľadu perspektívy účastníka trhu, ktorý drží takýto nástroj v deň oceňovania.

Pre určenie reálnej hodnoty účtovná jednotka používa v zásade takýto postup:

- v prípade, ak existuje kótovaná cena, treba ju použiť z aktívneho trhu pre rovnaký nástroj držaný protistranou ako majetok;
- v prípade, ak táto kótovaná cena nie je k dispozícii, je potrebné použiť iné pozorovateľné vstupy, ako napr. kótované ceny na trhu, ktorý nie je aktívny;
- v prípade ak neexistujú pozorovateľné vstupy ani na aktívnom, ani na neaktívnom trhu, účtovná jednotka používa iné techniky oceňovania, ako sú:
 - o príjmová metóda - ako súčasná hodnota budúcich očakávaných peňažných tokov, ktoré by vlastník majetku očakával;
 - o trhový prístup použitím kótovaných cien podobných záväzkov alebo nástrojov vlastného imania považovaných inou stranou za majetok.

Povinnosťou účtovnej jednotky je tiež upraviť kótovanú cenu záväzku alebo nástroja vlastného imania držaného ostatnými stranami ako majetok iba v prípade, ak sa jedná o faktory, ktoré sú špecifické pre majetok, avšak nie pre záväzok alebo nástroj vlastného

imania. Takýmto faktorom je napríklad prípad, keď sa kótovaná cena týka podobného, avšak nie rovnakého záväzku alebo nástroja vlastného imania považovaného ostatnými stranami za majetok, pričom kreditné riziko emitenta je iné.

2.1.2 Záväzky a nástroje vlastného imania, ktoré nie sú považované ostatnými stranami za majetok

Ak však vznikne situácia, že nie je k dispozícii kótovaná cena rovnakého alebo podobného záväzku, alebo nástroja vlastného imania spoločnosti a rovnaký nástroj nie je držaný ostatnými stranami ako majetok, účtovná jednotka určuje reálnu hodnotu záväzku alebo nástroja vlastného imania použitím oceňovacích techník z perspektívy účastníka trhu, ktorý drží takýto nástroj v deň oceňovania. Napríklad očakávané peňažné toky, ktoré účastník trhu očakáva uhradiť na splnenie záväzku.

2.2 Aplikácia oceňovania reálnou hodnotou pri nefinančnom majetku

Predpokladom oceňovania reálnou hodnotou pri nefinančnom majetku je skutočnosť, že účastník trhu bude schopný vytvárať ekonomické úžitky pri najvýhodnejšom (t. j. pri najväčšom a najlepšom) využití majetku, resp. pri predaji inému účastníkovi trhu, ktorý bude takýmto spôsobom majetok využívať. Za najväčšie a najlepšie využitie nefinančného majetku budeme považovať také využitie, ktoré je fyzicky a finančne možné a právne povolené. Uvedený spôsob oceňovania účtovná jednotka musí aplikovať aj v prípade, ak nepredpokladá používať majetok najvýhodnejším využitím, napr. ak nadobudne majetok len s tým úmyslom, aby zabránila iným subjektom ho využívať.

Ak však najvýhodnejšie využitie dosiahneme kombináciou nefinančného majetku spolu s iným majetkom, vtedy reálnu hodnotu bude predstavovať suma, za ktorú by sa takýto majetok v súčasnosti odpredal.

2.3 Reálna hodnota pri prvotnom vykázaní

V priebehu prvotného vykázania môže vzniknúť otázka, v akej výške je potrebné majetok alebo záväzok oceniť. Často dochádza k situácii, keď transakčná cena, t. j. cena, za ktorú bol majetok alebo záväzok obstaraný, je iná, ako reálna hodnota majetku alebo záväzku.

Transakčná cena tak predstavuje cenu, za ktorú bol majetok, resp. záväzok nadobudnutý. Reálna hodnota pritom odráža cenu, ktorú je možné získať pri predaji, resp. je uhradená pri vyrovnaní záväzku. Ak je však potrebné majetok, resp. záväzok pri prvotnom vykázaní vykázať v reálnej hodnote, rozdiel medzi transakčnou cenou a reálnou hodnotou sa spravidla vykáže ako zisk alebo strata prostredníctvom výsledku hospodárenia. V prípade, že výpočet reálnej hodnoty vychádza z nepozorovateľných vstupov na trhu, vtedy účtovná jednotka musí prispôbiť jednotlivé premenné, ktoré nie sú pozorovateľné na trhu tak, aby sa reálna hodnota rovnala transakčnej cene.

III. TECHNIKY OCEŇOVANIA V RÁMCI IFRS 13

Za súčasných trhových podmienok je úlohou použitia techník oceňovania odhadnúť cenu majetku alebo záväzku medzi účastníkmi trhu ku dňu oceňovania. Účtovná jednotka by mala používať predovšetkým tie techniky oceňovania, ktoré sú vhodné za existujúcich konkrétnych okolností. Pre použitie techník oceňovania existuje dostatok údajov, preto je potrebné, aby do oceňovania vstupovalo čo najviac na trhu pozorovateľných vstupov a čo najmenej nepozorovateľných vstupov.

Každá účtovná jednotka pri oceňovaní reálnou hodnotou môže použiť trhovú prístup, príjmový prístup alebo nákladový prístup. Účtovná jednotka má možnosť si vybrať jeden alebo viac z vyššie uvedených prístupov a konzistentne ich aplikovať. Konzistentnosť aplikácie sa neporuší v prípade, ak sa zmenou dosiahne reprezentatívnejšie určenie reálnej hodnoty. Napríklad, ak sa nové informácie stanú dostupnými alebo doteraz dostupné informácie sa zmenia na nedostupné. Takéto zmeny sa vykážu v súlade so štandardom IAS 8 ako zmeny v účtovných odhadoch a teda sa spätne neaplikujú.

V situácii, ak pre majetok a záväzok oceňovaný reálnou hodnotou poznáme cenu pre nákup a pre predaj, účtovnej jednotke sa odporúča použiť cenu medzi nákupom a predajom. Použitie predajnej ceny pri majetku, resp. nákupnej ceny pri záväzku je povolené, avšak nie je nevyhnutné. Účtovná jednotka svoje rozhodnutie o použitej cene, t.j. o zvolenom postupe ocenenia uvedie vo svojich vnútroorganizačných predpisoch a tieto sa bude snažiť konzistentne aplikovať v praxi.

Záver

Ako sme v úvode uviedli, IFRS 13 Oceňovanie reálnou hodnotou predstavuje nový Medzinárodný štandard finančného výkazníctva, ktorý je výsledkom dlhoročného spoločného projektu s FASB zameraného na konvergenciu IFRS s US GAAP v oblasti reálnej hodnoty. IFRS 13 a jeho aplikácia aj v špecifických situáciách umožní v blízkej budúcnosti jednotné a komparatívne oceňovanie reálnou hodnotou aj v rámci Európskej únie. Štandard IFRS 13 nadobudol účinnosť od 1. 1. 2013, pričom účtovné jednotky mali možnosť pristúpiť k aplikácii tohto štandardu už aj skôr. V podmienkach Slovenskej republiky však IFRS 13 zatiaľ nie je súčasťou nášho právneho poriadku, nakoľko tento ešte neprešiel schvaľovacím mechanizmom Európskej únie. Účtovná jednotka vykazujúca podľa IFRS v znení prijatom Európskou úniou, ktorá by chcela pristúpiť na skoršiu aplikáciu tohto štandardu tak musí najprv počkať, kým Európska komisia vydá nariadenie, ktorým sa tento štandard stane právne záväzným aj na Slovensku. Možno konštatovať, že IFRS 13 nepôsobí ako štandard, ktorý prináša nové situácie, kedy a kde použiť reálnu hodnotu. Jeho účelom je v prvom rade slúžiť ako podporný štandard pre všetky ostatné existujúce a budúce pravidlá IFRS, ktoré požadujú alebo umožňujú oceňovanie v reálnej hodnote. Jednou z požiadaviek IFRS 13 je, aby účtovné jednotky zverejňovali informácie, ktoré budú vysvetľovať použitie oceňovacích techník na vyčíslenie reálnych hodnôt, ich vstupné údaje a aby zreteľne identifikovali výsledné dopady zachytené vo výsledku. Podobných požiadaviek je oveľa viac a každá účtovná jednotka by mala dôsledne analyzovať nový štandard a riešiť všetky povinnosti, ktoré jej v tejto súvislosti vznikajú.

Použitá literatúra

1. ŠPEŤKO, P.: IFRS 13 Oceňovanie reálnou hodnotou, In: Finančné trhy, November 2011
2. VAŠEK L. : Rozšírenie IFRS o nové pravidlá. Dostupné na internete: <<http://www.lvc.cz/informacni-zdroje-ifrs/rozsireni-ifrs-o-nova-pravidla/>>
3. NARIADENIE KOMISIE (ES) č. 1126/2008 z 3. novembra 2008, ktorým sa prijímajú určité medzinárodné účtovné štandardy v súlade s nariadením Európskeho parlamentu a Rady (ES)
4. Zákon o účtovníctve č. 431/2002 Z. z. v znení neskorších predpisov
5. <http://cze.mazars.cz/Domovska-stranka/Nase-zkusenosti/Publikace-Mazars/Brozury-produktove-letaky/IFRS-13-Ocenovani-realnou-hodnotou>

Informácie o autorovi:

Ing. Zuzana Staríčková, PhD., Odborná asistentka
Národohospodárska fakulta, Katedra financií, Ekonomická univerzita v Bratislave,
Dolnozemska cesta 1/a , 852 35 Bratislava, email: 3soyza@gmail.com

PRÍSTUPY A MOŽNOSTI ZLEPŠOVANIA PROCESOV VO VEREJNEJ SPRÁVE S VYUŽITÍM METÓD BALANCED SCORECARD A COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK

APPROACHES AND POSSIBILITIES FOR IMPROVEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION PROCESS USING BALANCED SCORECARD AND COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK METHODS

ADELA KLEPÁKOVÁ – LADISLAVA IVANČOVÁ

Abstrakt

Cieľom článku je porovnať a zhrnúť dva prístupy riadenia verejnej správy a poukázať na rozdiely v dvoch konkrétnych prístupoch. Spoločným cieľom oboch prístupov je zlepšovanie riadenia verejnej správy a v konečnom dôsledku spokojnosť užívateľov služieb verejnej správy. Metóda Balanced Scorecard (BSC), ktorá slúži na hodnotenie výkonu jednotlivcov. Druhý prístup, ktorý bol aplikovaný v praxi je model Common Assessment Framework (CAF). V prvej kapitole sa venujeme kvalite riadenia procesov vo verejnej správe vo všeobecnosti, v druhej kapitole prinášame konkrétne príklady využitia uvedených spôsobov hodnotenia organizácií. V závere prinášame porovnanie oboch prístupov.

Abstract

The goal of the article is to compare and summarize two approaches for public administration management and to point to the differences of the mentioned approaches. The common purpose of both approaches is the improvement of public administration management and, in the end, satisfaction of the users of public administration services. The Balanced Scorecard method (BSC) is used to evaluate the performance of individuals. The second approach applied in practice is the Common Assessment Framework (CAF) model, which is designed for self-assessment and subsequent improvement of all kinds of organizations in the public sector. The first chapter deals with quality management processes in public administration in general, in the second chapter we bring actual examples of using of both approaches of organizational evaluation. The conclusion brings the comparison of both approaches.

Kľúčové slová: Verejná správa. Hodnotenie kvality. Riadenie procesov. BSC. CAF.

Keywords: Public administration. Quality evaluation. Process management. BSC. CAF.

Úvod

Podobne ako priemyselné podniky, aj verejný sektor je nútený z dôvodu potreby zvyšovania ekonomickej výkonnosti prehodnocovať nastavenie procesov za účelom ich vyššej efektívnosti. Správanie sa subjektov verejnej správy ako organizácií, ktoré hospodária s určeným rozpočtom, je limitované efektivitou a spokojnosťou užívateľov služieb verejného sektora. Aj keď kvalita poskytovaných verejných služieb je súčasťou praxe, jej hlbšie porozumenie a aplikácia v praxi je niekedy chápaná v intuitívnej forme. Preto je nutné aplikovať v praxi väčšiu pozornosť riadeniu a procesom tak, aby jednotlivé subjekty verejných služieb boli schopné plniť svoje úlohy kvalifikovane a s pozitívnou spätnou väzbou užívateľov služieb.

Cieľom článku je porovnať a zhrnúť dva prístupy riadenia verejnej správy a poukázať na rozdiely v dvoch konkrétnych prístupoch, ktorých spoločným cieľom je zlepšovanie riadenia verejnej správy a teda v konečnom dôsledku spokojnosť užívateľov služieb verejnej správy.

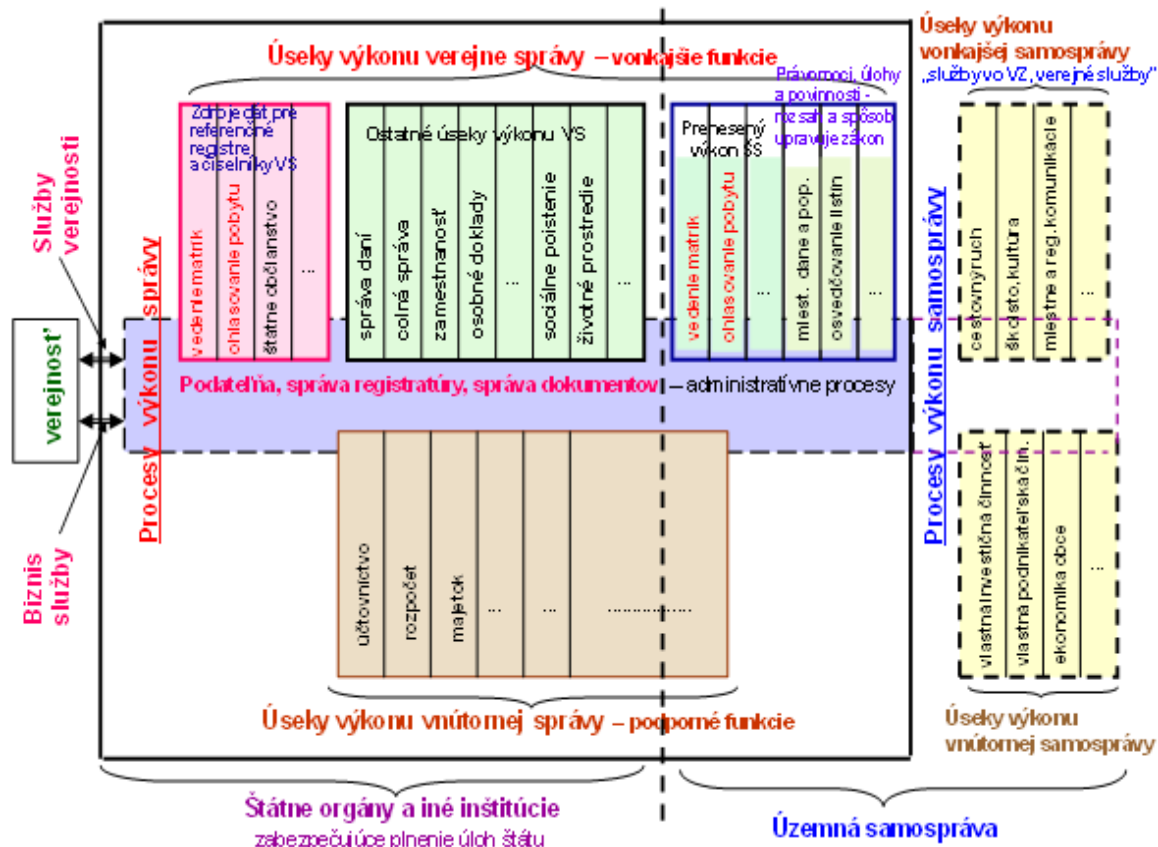
1. RIADENIE PROCESOV VO VEREJNEJ SPRÁVE

V riadení verejnej správy sa stále častejšie uplatňujú manažérske metódy a prístupy, ktoré sa už osvedčili vo sfére podnikateľskej. Existuje mnoho metód a modelov, ktoré môžu byť vo verejnej správe aplikované. Uplatňovanie metód pochádzajúcich z podnikovej sféry je jedným z kľúčových princípov Nového manažmentu riadenia (New Public Management) verejnej správy. Za moderné alebo inovatívne sú považované tie metódy, ktoré transparentne a vopred reagujú na zmeny, ako je globalizácia, informačná spoločnosť, udržateľný rozvoj, tlak na zvýšenie výkonnosti a efektívnosti, či zlepšenie kvality života. Medzi významné metódy patria najmä tie, ktoré už boli testované v podmienkach verejnej správy. Podľa Romanovej (2010), iba orientácia na zákazníka, inovácia, dobrý manažment nie sú dostačujúcimi faktormi na zvyšovanie výkonnosti. K zvyšovaniu kvality a výkonnosti služieb a procesov, kvality procesu strategického plánovania, zvyšovaniu kvality života občanov a podobne, slúžia metódy riadenia kvality, medzi ktoré patria napríklad:

- normy ISO (International Organization for Standardization),
- benchmarking,
- model TQM (Total Management Quality – Celkové riadenie kvality),
- model EFQM (Excellence Model – European Foundation for Quality Management, Excellence Model – Model dokonalosti Európskej nadácie pre riadenie kvality),
- model CAF (Common Assessment Framework – Spoločný hodnotiaci rámec),
- model BSC (Balanced Scorecard – Metóda vyvážených ukazovateľov),
- ďalšie metódy ako: Reengineering, MA 21, Sada európskych indikátorov atď.

Subjekty verejnej správy svoju pôsobnosť uskutočňujú výkonom - verejnej správy, vnútornej správy, samosprávy. Vecne - kompetenčný model funkcií hlavných subjektov verejnej správy na Slovensku vyjadruje schéma na obrázku 1.

Obr. č. 1: Vecne – kompetenčný model funkcií verejnej správy v SR



Zdroj: Konceptia modernizácie územnej samosprávy v Slovenskej republike

Z hľadiska poskytovania služieb verejnosti výkon správy v pôsobnosti územnej samosprávy pokrýva aktivity v rámci: služieb verejnej správy, služieb vo verejnom záujme a verejných služieb.

Služby verejnej správy predstavujú: realizáciu právomocí, povinností a úloh, ktorých rozsah a spôsob výkonu definuje zákon. V ich poskytovaní nie je možná konkurencia, keďže konať môže len vecne a miestne príslušný subjekt.

Služby vo verejnom záujme predstavujú: realizáciu takých právomocí, úloh a povinností, ktorých rozsah definuje zákon, ale spôsob výkonu určuje samospráva.

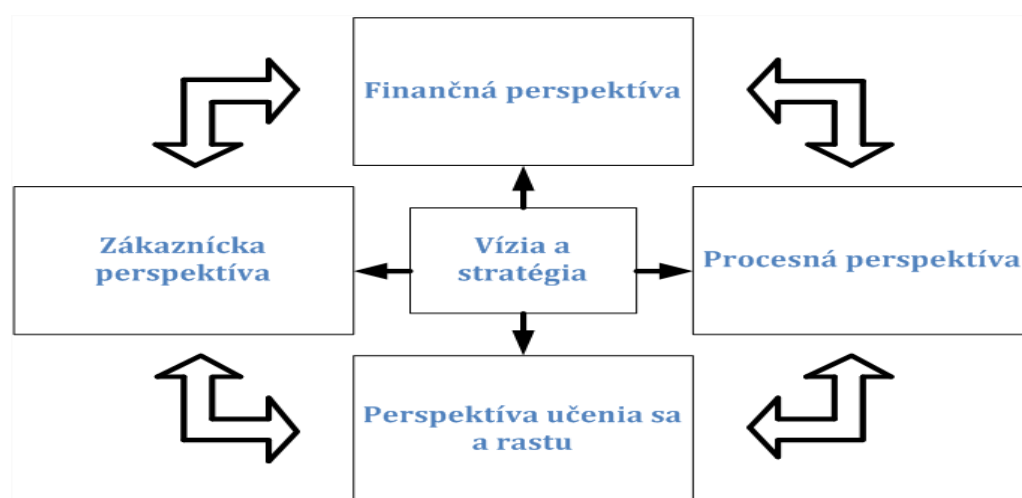
Verejné služby sú: aktivity komerčného a iného charakteru, ktoré samospráva zo zákona nie je explicitne povinná zabezpečovať. Jej prirodzeným záujmom je však vytvárať na spravovanom území optimálne podmienky pre život obyvateľov tohto územia, ako aj pre aktivity právnických a fyzických osôb.

Aby bola vízia optimálne nastavená, je potrebné disponovať nielen odbornými schopnosťami, ale aj zodpovednosťou za rozhodnutia (Bašistová, Stankovič, 2012). Procesy je dôležité charakterizovať a nastaviť bez ohľadu na funkčné obdobie, ale s ohľadom na občana ako užívateľa služieb verejnej správy. Práca vo verejnej správe je charakteristická administratívno-duševným výkonom zamestnancov, ktorý je rovnako merateľný ako akákoľvek iná práca, ktorej výsledkom je produkt (Palko, 2011). Medzi základné nástroje riadenia kvality patria napríklad zber dát o spokojnosti zákazníka, vyhodnocovanie výkonnosti a spoľahlivosti postupov, počtu reklamácií od zákazníkov, štatistický zber údajov a iné, vedúce k zlepšovaniu komunikačných štruktúr, stratégií organizácie, zvýšeniu spokojnosti zákazníka, úspore zdrojov vďaka zavedeniu vhodne zvolených štandardov. Nasledujúce podkapitoly 1.1 a 1.2 približujú metódy, ktoré poskytujú možnosti hodnotenia organizácií, so zameraním na verejnú správu.

1.1 Metóda Balanced Scorecard (BSC)

Metóda Balanced Scorecard (BSC) je stále populárnejšia pre spoločnosti pri vyvažovaní ich krátkodobých a dlhodobých cieľov. To v podstate znamená, že spoločnosti prijímajúce BSC si uvedomia, že dlhodobé ciele nie sú automaticky dosiahnuté splnením krátkodobých finančných cieľov. Niektoré investície (ktoré znižujú krátkodobé zisky) sú viac odporúčané, pretože slúžia na splnenie dlhodobých cieľov (zdravý, ziskový rast) (Gavurová, 2011; Gavurová a Glova, 2011). Ako uvádza obrázok 2, BSC sa skladá zo štyroch globálnych perspektív.

Obr. č. 2: Globálne perspektívy Balanced Scorecard



Zdroj: Horváth & Partners. *Balanced Scorecard v praxi*, 2002, s.10

Príkladom využitia BSC je uskutočnená prípadová štúdia s cieľom zvýšenia efektívnosti v Daňovej správe SR v rokoch 2004 – 2005 v oblasti daňovej kontroly a daňovej exekúcie. Cieľom bola analýza rezerv vo výkone daňových orgánov, pričom hlavný návrh zavedenia zmien sa týkal jednej tretiny pracovníkov v prvej fáze. Išlo o zmeranie a analyzovanie 2 100 pracovníkov daňového auditu a exekúcie a to aplikáciou stratégie dvojdimenzionálneho reinžinieringu – nový systém ukazovateľov pre výkony kolektívov a nový systém indikátorov pre výkon jednotlivcov. Kolektívne hodnotenie bolo realizované cez model tzv. karty vyrovnaných výkonov daňových úradov i pracovísk Daňového riaditeľstva SR. Pre daňovú správu to znamená, že pre jej vyvážený chod je nevyhnutné definovať strategické ciele vo všetkých štyroch oblastiach jej činnosti. Systém hodnotenia bol založený na pomeroch ukazovateľov a na bodovej tarifikácii jednotlivých indikátorov, ktorého cieľom je priradenie bodovej hodnoty jednotlivým indikátorom. Na základy dosiahnutého počtu bodov ide o stanovenie úspešnosti hodnoteného objektu v skupine. Zmyslom zavedenia uvedených hodnotiacich systémov je implementovať prvok súťaživosti medzi pracovníkov vykonávajúcich daňovú kontrolu a exekúciu, a tým nepriamo ovplyvňovať aj zvyšovanie efektívnosti samotnej daňovej kontroly a exekúcie.

Novozavedený komplexný systém vyústil do prípravy troch zásadných systémových zmien, a to návrh redukcie počtu daňových úradov (návrh novely zákona o daňových orgánoch), návrh riadenia a hodnotenia daňových úradov podľa BSC a návrh interného hodnotiaceho systému výkonov jednotlivcov za oblasť daňovej kontroly a daňovej exekúcie. Návrh zníženia počtu daňových úradov neprešiel (na základe legislatívy prijatej v roku 2009) a návrh veľkej redukcie organizačno-riadiacej štruktúry smeroval k zníženiu počtu 102 daňových úradov, ale tento odborný návrh v roku 2005, aj keď schválený vládou, nebol schválený politicky, t.j. v NR SR (Burák a Orihel, 2011).

1.2 Model CAF (Common Assessment Framework)

Model CAF bol navrhnutý na používanie vo všetkých častiach verejného sektora, aplikovateľný vo verejných organizáciách na národnej, regionálnej alebo miestnej úrovni. Môže sa tiež používať za rôznych okolností, napr. ako súčasť systematického programu reforiem, alebo ako základ precielené riadenie úsilia o zvyšovanie kvality organizácií poskytujúcich verejné služby. V niektorých prípadoch, najmä vo veľmi veľkých organizáciách, sa môže samohodnotenie vykonať len v časti organizácie, napr. vo vybranom organizačnom útvaru. Model CAF je diagnostickým nástrojom zameraným na okamžitú situáciu, ktorý poskytne podklady pre zlepšovanie a je jedným z nástrojov samohodnotenia určených pre verejnú správu (obr. 3). Model CAF, označovaný aj ako Spoločný hodnotiaci rámec, je určený pre sebahodnotenie a následné zlepšovanie. Organizáciám verejnej správy členských štátoch EÚ je tento model odporúčaný ako pomocný nástroj pre pochopenie techník manažérstva kvality a ich aplikáciu vo svojej činnosti. Podľa Hejdukovej a Ircingovej (2009) je model CAF v porovnaní s modelom komplexného riadenia akosti (TQM) oveľa jednoduchší, preto je odporúčaný ako prvý krok zavádzania a sledovania kvality inštitúcie.

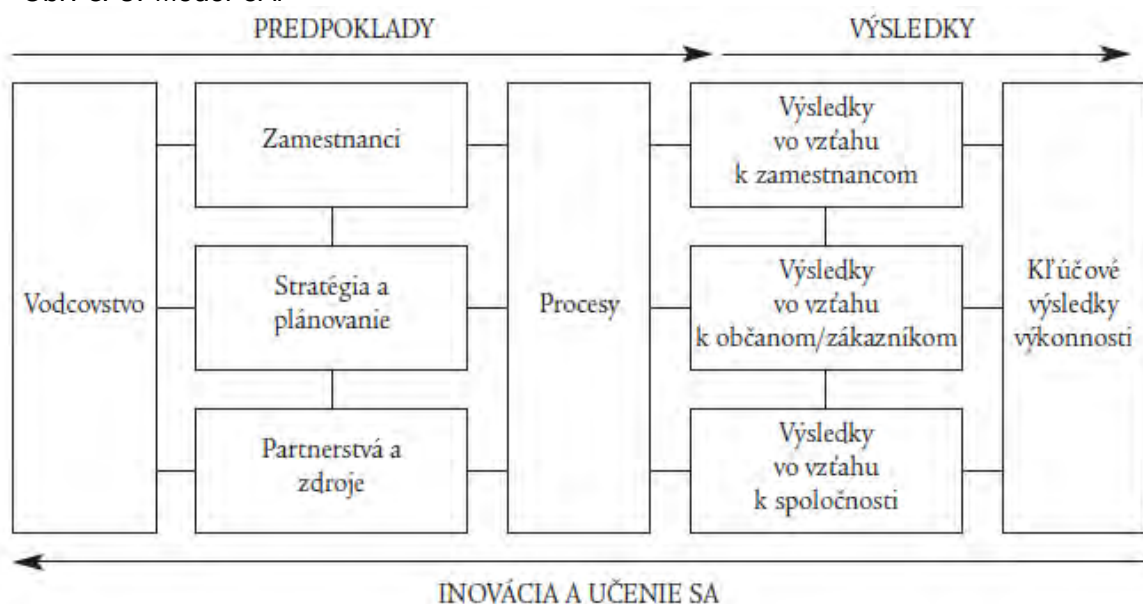
Hlavným účelom modelu CAF je poskytovať jednoduchý a ľahko použiteľný koncept hodnotenia organizácií verejnej správy. Na základe pozitívnych skúseností a výsledkov z projektov sa svetovo uznávaný model CAF začal rozširovať do rôznych oblastí verejného sektora.

Používanie modelu CAF poskytuje organizácii účinný systém na iniciáciu procesu trvalého zlepšovania. Model CAF poskytuje:

- hodnotenie založené na dôkazoch pri uplatnení súboru kritérií, ktoré sú akceptované vo verejnom sektore v celej Európe,

- príležitosti na stanovenie miery rozvoja a dosiahnutia výnimočnej úrovne dosahovania cieľov,
- prostriedky na dosiahnutie zhody smerovania a dohody o tom, čo je potrebné urobiť pre zvyšovanie kvality organizácie,
- prepojenie medzi rôznymi výsledkami, ktoré treba dosiahnuť a podpornými postupmi alebo predpokladmi,
- vytvorenie entuziazmu medzi zamestnancami ich zapojením do zlepšovateľského procesu,
- príležitosti podporovať a zdieľať najlepšie skúsenosti rôznych častí vlastnej organizácie alebo iných organizácií,
- integráciu rôznych iniciatív v oblasti kvality do bežnej činnosti organizácie, meranie pokroku v čase prostredníctvom periodického samohodnotenia.

Obr. č. 3: Model CAF



Zdroj: Spracované podľa Modelu CAF 2012, Európskeho inštitútu pre verejnú správu.

Pre dosiahnutie uvedených zámerov bola vyvinutá štruktúra modelu CAF pozostávajúca z kritérií (oblastí hodnotenia), určujúcich hlavné aspekty, ktoré si vyžadujú pozornosť pri akejkoľvek analýze organizácie. Jedným z kritérií predpokladov dosiahnutia je Manažérstvo ľudských zdrojov, ktoré je prepojené na kritérium výsledkov vo vzťahu k zamestnancom. Tieto výsledky sa týkajú názoru zamestnanca na imidž organizácie a jej poslanie, na pracovné prostredie, možnosti kariérneho rozvoja, ako aj rozvoja osobných zručností a poskytovania produktov a služieb organizácie. Príkladom aplikácie a implementácie modelu CAF bol uskutočnený prieskum spokojnosti zamestnancov v podmienkach Univerzity Cyrila a Metoda (UCM) v Trnave.

Cieľom troch súborov otázok bolo zistiť:

1. Spokojnosť zamestnancov s mierou informovanosti o dianí na pracovisku a s úrovňou komunikácie na všetkých stupňoch riadenia.
2. Spokojnosť zamestnancov s vykonávanou prácou a s motivačnými faktormi.
3. Spokojnosť zamestnancov s vybavením pracoviska a spokojnosť s pracovnými podmienkami.

Základnou myšlienkou tohto prieskumu bolo zamerať sa na zistenie výhrad zamestnancov a inšpirovať sa ich návrhmi. Prieskum bol realizovaný pomocou písomného

dopytovania, ktoré obsahovalo tri okruhy otázok. Dotazník bol medzi respondentov distribuovaný elektronicky (elektronickou poštou na e-mail zamestnancov, pomocou webovej stránky UCM v Trnave a osobne, pri príležitosti porád jednotlivých pracovísk). Z počtu 467 distribuovaných dotazníkov bolo 115 vyplnených. Celková návratnosť bola 24,60 % (Kollárová a Tománková, 2011). Zisťovanie úrovne spokojnosti zamestnancov má zabezpečiť poznanie vlastných možností spoločnosti pri vytváraní motivačných podmienok, zabezpečovaní stability kmeňových zamestnancov, čím je možné dosiahnuť vysokú kvalitu produkcie práce a následne aj prosperitu organizácie. Základným predpokladom úspešných zmien je dobré poznanie súčasného stavu (Slaninková, 2012).

Metóda CAF nie je určená len na vnútorné hodnotenie. V prípade zisťovania orientácie na zákazníkov univerzity by metóda CAF bola využitá na skúmanie názorov študentov. Nasledujúca kapitola prináša porovnanie modelu BSC a metódy CAF.

2. POROVNANIE MODELU BSC a METÓDY CAF

Nasledujúca tabuľka prináša porovnanie modelu BSC a metódy CAF s ohľadom na rozdielnosti v ponímaní cieľov, výsledkov, priorít a iných hľadísk.

Tab. č. 1

Porovnanie modelu BSC a metódy CAF

	Model BSC	Metóda CAF
Vznik	Monitorovanie a meranie výkonu – vytváranie pridanej hodnoty.	Komplexné manažerstvo kvality. Rozvoj kultúry špičkovej kvality.
Ciele	Zlepšenie strategickej a finančnej výkonnosti. Premena stratégie organizácie na praktické činnosti, komunikácia a monitorovanie. Zameranie sa na faktory úspechu.	Nepretržité zlepšovanie cez podporu a zavádzanie osvedčených postupov. Identifikácia silných stránok a oblastí na zlepšovanie. Akčný plán.
Výsledky	Stanovenie strategických cieľov založených na logickom vzťahu príčiny a dôsledku s ukazovateľmi pochádzajúcimi zo 4 perspektív (obr. 2).	Hodnotenie kvality manažérskych činností, procesu a výsledkov podľa 9 kritérií modelu (obr. 3), vyjadrené ako silné stránky a oblasti zlepšovania.
Prístup	Orientovaný na stratégiu. Zahŕňa predpoklady. Zisťovania manažmentom na makro úrovni. Orientovaný na budúcnosť. Špeciálne pripravený pre každú organizáciu: ciele a merania.	Orientovaný na proces a vlastníkov procesov. Založený na dôkazoch. Detailná diagnostika cez samohodnotenie zamestnancami. Orientovaný na okamžitý stav. Pozornosť je venovaná rovnakým oblastiam v každej organizácii.
Zameranie a priority	Zameraný na dôležité otázky vybrané manažmentom.	Komplexné hodnotenie.
Súčasnosť budúcnosť	Pomenovanie stavu, ako bude organizácia vyzeráť v budúcnosti.	Pomenovanie stavu ako vyzerá organizácia dnes.
Kritické faktory úspechu	Podpora a záväzky manažmentu. Nepretržitý proces. Zapojenie sa.	

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Dochota, 2006.

Kritickým faktorom úspechu zavedenia CAF alebo BSC v organizáciách verejnej správy je najmä spolupráca všetkých členom tímu, oddelení a štruktúr. Zapojenie celej organizácie do riešenia problémov, partnerstvo a aktívna práca manažmentu dávajú predpoklad, že zavedené riadenie kvality bude prostriedkom k dosahovaniu lepších výsledkov.

Záver

Potreba modernizácie verejnej správy na Slovensku vyžaduje zavedenie informatizácie s cieľom dosahovať hospodárnosť, transparentnosť, flexibilitu a konkurencieschopnosť. Predpokladom k dosiahnutiu tohto cieľa je profesionálny a vysokokvalifikovaný manažment, zavedenie manažérskych metód riadenia, systematická vzdelávacia a metodická činnosť, ako aj digitalizácia procesov výkonu správy. Predkladaný článok si dával za cieľ porovnať a zhrnúť dva možné prístupy riadenia verejnej správy a poukázať na rozdiely v dvoch konkrétnych prístupoch, ktorých spoločným cieľom je zlepšovanie riadenia a v konečnom dôsledku spokojnosť užívateľov služieb verejnej správy.

Literatúra

1. BAŠISTOVÁ, A. – STANKOVIČ, L. 2012. Vybrané kapitoly z manažmentu pre sociálnu prácu. Košice, VÚSI, spol. s r.o., Vydanie prvé. 2012. 120 s. ISBN 978-80-89383-19-1. EAN 9788089383191.
2. BURÁK, E. – ORIHEL, M. 2011. Meraním výkonov bielych golierov k väčšej efektívnosti. Zborník príspevkov z medzinárodného vedeckého seminára. Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave : 2011. ISBN 978-80-8137-001-4.
3. DOCHOT, J. M. 2006. create a partnership between CAF and BSC. 4th Quality conference 2006 for Public Administration in the EU. [online], [cit. 11.5.2013]. Dostupné na internete: http://www.4qconference.org/liitetiedostot/caf_presentations/CAF5.2_Dochot.pdf.
4. GAVUROVÁ, B. 2011. Systém Balanced Scorecard v podnikovom riadení. 2011. In: Ekonomický časopis. Roč. 59, č. 2 (2011), s. 163-177. - ISSN 0013-3035
5. GLOVA, J. – GAVUROVÁ, B. 211. Principles of the "Learning and growth" Perspective of the Balanced Scorecard System / Jozef Glova, Beáta Gavurová - 2011. In: Organizational Behaviour and Culture : Globalization and the Changing Environment of Organizations. - Saarbrücken : VDM Verlag Dr. Müller, 2011. s. 193-216. ISBN 978-3-639-35923-7.
6. HEJDUKOVÁ, P. – IRCINGOVÁ, J. 2006.. Aktuální metoda pro komplexní hodnocení institucí veřejné správy. In Moderní management ve veřejné správě. Plzeň: Katedra managementu, inovací a projektů Fakulty ekonomické ZČU: 2006, s.75-79. ISBN 80-70-43-501-1.
7. HOTVÁTH & PATNERS. 2002. Balanced Scorecard v praxi. Profess Consulting. Praha : 2002,86 s. ISBN 80-7259-018-9.
8. KOLLÁROVA, D. – TOMÁNKOVÁ, A. 2011. Model CAF ako účinný nástroj pre riadenie vo verejnej správe. Zborník abstraktov z vedeckej korešpondenčnej konferencie. Ekonomické aspekty v územnej samospráve. Košice : 2011. ISBN:978-80-7097-864-1.
9. Konceptia modernizácie územnej samosprávy v Slovenskej republike. Ministerstvo financií SR. [online]. [cit. 2013-05-16]. Dostupné na internete: <http://www.informatizacia.sk/aktuality/6309c>.
10. PALKO, F. 2011. Kvalitu riadenia procesov možno merať aj vo verejnej správe. Zborník príspevkov z medzinárodného vedeckého seminára. Aktuálne trendy v manažmente verejnej správy., VŠEMVS, Bratislava : 2011. ISBN 978-80-8137-001-4.
11. Príručka modelu CAF. Zvyšovanie kvality organizácií verejnej správy samohodnotením podľa modelu CAF 2006 [online]. [cit. 2013-05-20]. Dostupné na internete: http://www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/kvalita/Model_CAF_2006.pdf.

ISBN: 80-7160-223-X. 184 s.

12. REKTOŘÍK, J. a kol. 2002. Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru. Praha : Ekopress, 2002. 264 s. ISBN 80-86119-60-2.
13. ROMANOVÁ, D. 2010. Goodwill a jeho ohodnocovanie. Zborník z vedeckej konferencie PhD. Meetings and Seminars II. PHF EU v Košiciach : Ekonóm, 2010. ISBN 978-80-225-3081-1.
14. SLANINKOVÁ, J. 2012. Postoje a pracovná spokojnosť zamestnancov a ich dopad na sociálne správanie. In: Ekonomické spektrum č.2/2012. Ročník VI. Recenzovaný vedecko-odborný on-line časopis o ekonomii a ekonomike. Vydavateľstvo CAESaR – centrum vzdelávania, vedy a výskumu. s. 13 – 18. ISSN 1336-9105.
15. Zlepšovanie organizácií verejnej správy prostredníctvom samohodnotenia. CAF 2012. Európsky inštitút pre verejnú správu. [online]. [cit. 2013-05-09]. Dostupné na internete: http://www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/kvalita/2012/kvalita_doma/Prirucka_CAF_2013.pdf.

Informácie o autoroch

Ing. Adela Klepáková, PhD.
UPJŠ v Košiciach
Fakulta verejnej správy
Popradská 66
04011 Košice
E-mail: adela.klepakova@upjs.sk

Mgr. Ladislava Ivančová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta aplikovaných jazykov
Dolnozemska cesta 1
852 34 Bratislava
E-mail: ladislava.ivancova@euba.sk

ODBORNÝ SLOVNÍK HOSPODÁRSKA POLITIKA EURÓPSKEJ ÚNIE STRUČNÝ VÝKLAD ZÁKLADNÝCH POJMOV – POKRAČOVANIE

JARMILA VIDOVÁ

- **Pakt stability a rastu** – je dohoda, ktorá zaväzuje členské krajiny (primárne členov eurozóny) dodržiavať rozpočtovú disciplínu. Na summite v Dubline v roku 1996 poverila Európska rada Radu pre hospodárske a finančné záležitosti vypracovať „Rozhodnutie o Pakte stability a rastu“, ktoré bolo následne prijaté Európskou radou v Amsterdame v júni 1997. Pakt stability a rastu je úzko spojený s vytvorením Hospodárskej a menovej únie a má zabrániť nadmerným rozpočtom deficitom po zavedení eura. Zmluva o Hospodárskej a menovej únii síce určuje kritériá, pri splnení ktorých môže krajina zaviesť euro, nevyjadruje sa však k rozpočtovej politike po jeho zavedení. V tomto zmysle je Pakt stability a rastu možné považovať za priame pokračovanie zmluvy o Hospodárskej a menovej únii. Cieľom paktu je zabezpečiť riadne hospodárenie s verejnými financiami v EÚ, aby členské štáty s menej zodpovednou rozpočtovou politikou nepoškodili dôveru v Euro, ekonomickú stabilitu celej eurozóny, a tým aj iné členské krajiny. Ďalším cieľom je podpora konvergencie, približovania sa ekonomík členov eurozóny a vytváranie spoločnej fiškálnej politiky. Pakt stability a rastu sa skladá z dohody Európskej rady k Paktu stability a rastu zo 17. júna 1997 a z dvoch nariadení: nariadenie (ES) č. 1466/97 o posilnení dohľadu nad stavmi rozpočtov členských štátov a o dohľade nad hospodárskymi politikami a ich koordinácii (preventívna časť); nariadenie (ES) č. 1467/97 týkajúce sa zavedenia postupu pri nadmernom deficite, teda ak rozpočtový deficit členského štátu prekročí referenčný prah stanovený na 3 % hrubého domáceho produktu (nápravná časť). Pakt stability a rastu bol prvý raz vážne kritizovaný

už v rokoch 2002–2005, keď Francúzsko a Nemecko opakovane porušili kritérium udržania deficitu pod 3 % HDP a Rada ECOFIN, napriek odporúčaniam Európskej komisie, odmietla voči nim zaviesť sankcie. Spor medzi Radou EÚ a Európskou komisiou skončil pre Európskym súdnym dvorom, ktorý dal v podstate za pravdu Komisii, v politickej rovine však viedol k reforme Paktu stability a rastu. Výsledok sú opravy nariadení (ES) č. 1055/2005 a (ES) č. 1056/2005: Nariadenie Rady (ES) č. 1055/2005 z 27. júna 2005, ktorým sa mení a dopĺňa nariadenie (ES) č. 1466/97 o posilnení dohľadu nad stavmi rozpočtov a o dohľade nad hospodárskymi politikami a ich koordinácii Nariadenie Rady (ES) č. 1056/2005 z 27. júna 2005, ktorým sa mení a dopĺňa nariadenie (ES) č. 1467/97 o urýchlňovaní a objasňovaní vykonania postupu pri nadmernom schodku. Fungovanie Paktu stojí hlavne na dvoch pilieroch, ktoré vyplývajú z dvoch nariadení: preventívnej časti a nápravnej časti. **Preventívna časť** zodpovedá multilaterálnej kontrole stavu verejných financií v členských krajinách. Členské krajiny vypracovávajú pravidelne program stability, ktorý slúži ako podklad riadenia finančnej a hospodárskej politiky, a obsahuje strednodobé ciele verejných rozpočtov. Tieto programy dostane a hodnotí Európska komisia. **Nápravná časť** nastáva v momente, keď deficit prekročí 3 % HDP. Európska komisia môže spustiť takzvanú "procedúru nadmerného deficitu", kde si od vlády vyžiada program krokov na nápravu. Ten vyhodnotí (môže ho aj odmietnuť) a sleduje jeho dodržiavanie. Pri opakovanom porušovaní ustanovení paktu môže Európska komisia odporučiť uvaliť voči krajine sankcie. Hlasuje o nich Rada ministrov ECOFIN na základe dvoj tretinovej väčšiny, pričom krajina, ktorej sa to týka, nemá hlasovacie právo. Sankciami môže byť: finančná pokuta vo výške 0,3 – 0,5 % HDP krajiny, ktorej sa to týka, uloženie nezúročitelného vkladu v adekvátnej výške, až kým nie je deficit vyrovnaný, povinnosť uverejniť ďalšie údaje o výdavkoch a zadlžení, Európska investičná banka prehodnotí svoju politiku pôžičiek voči krajine, ktorej sa to týka. Existujú aj výnimky, pri ktorých nie sú ustanovenia paktu uplatňované. Ide o výnimočné udalosti, ako je prírodná katastrofa alebo vážna hospodárska kríza (t. j. ak HDP krajiny trvalo klesá o minimálne 0,75 %).

- **Právo Európskych spoločenstiev** (acquis communautaire) – je systém právnych noriem, ktorých tvorba sa na základe spoločne prejavenej vôle členských štátov preniesla z orgánov Európskych spoločenstiev; rozumie sa ním právny poriadok sui generis, ktorého normy sú záväzné tak pre členské štáty, ako aj pre fyzické osoby a právnické osoby týchto štátov. Právo Európskych spoločenstiev upravuje problematiku jednotného vnútorného trhu charakteristického voľným pohybom osôb, tovaru, služieb a kapitálu. Problematiku spoločnej menovej politiky (zavedenie jednotnej európskej meny – euro) a problematiku azylového, utečeneckého a migračného práva. Právo Európskych spoločenstiev sa vyznačuje týmito dvoma základnými vlastnosťami: prednosť pred právom členského štátu, čo znamená, že členský štát nemôže prijímať nové platné právne predpisy, ktoré nie sú v súlade s právom Európskych spoločenstiev a zároveň súdy členského štátu sú povinné neaplikovať vnútroštátny právny predpis, ktorý je v rozpore s právom Európskych spoločenstiev. Právo Európskych spoločenstiev sa skladá:
 - **z primárneho práva**, ktoré tvoria Zmluva o založení Európskeho hospodárskeho spoločenstva (podpísaná v roku 1957), Zmluva o založení Európskeho spoločenstva uhlia a ocele (podpísaná v roku 1951) a Zmluva o založení Európskeho spoločenstva pre atómovú energiu (podpísaná v roku 1957), Jednotný európsky akt (podpísaný v roku 1986), akty o pristúpení nových členov (z roku 1972, 1979, 1985 a 1994), Zmluva o zlúčení (podpísaná v roku 1965) a Zmluva o Európskej únii v znení jej neskorších zmien a doplnení, ktorá zmenila a doplnila predchádzajúce zmluvy.
 - **zo sekundárneho práva**, ktoré tvoria právne akty majúce formu nariadení, smerníc, rozhodnutí, odporúčaní, alebo stanovísk.

- **z rozhodnutí Súdneho dvora Európskych spoločenstiev** v Luxemburgu, predovšetkým rozhodnutí týkajúcich sa výkladu európskeho práva.
- **zo všeobecných právnych zásad** - napríklad zásady právnej istoty, zásady proporcionality, zásady subsidiarity, zásady solidarity alebo zásady nediskriminácie.
- **zo zmluvných prameňov práva**, ktoré tvoria medzinárodné zmluvy uzatvorené medzi Európskymi spoločenstvami a tretími štátmi alebo uzatvorené medzi členskými štátmi Európskych spoločenstiev navzájom.
- **PHARE** – bol predvstupový program na podporu prípravy kandidátskeho štátu na členstvo v EÚ. Čoskoro po páde Berlínskeho múru v roku 1989 nadviazali Európske spoločenstvá diplomatické vzťahy s krajinami strednej Európy. Rada ministrov členských štátov EÚ sa v snahe podporiť zmeny, prebiehajúce v krajinách strednej a východnej Európy, rozhodla založiť fond PHARE. Spočiatku sa zameriaval na poskytovanie pomoci Maďarsku a Poľsku (odtiaľ aj jeho názov ako akronym slov Poland and Hungary Assistance for Restructuring of their Economies čiže Pomoc Poľsku a Maďarsku pri reštrukturalizácii ekonomiky) a v roku 1990 sa jeho záber rozšíril aj na bývalé Československo a postupne na ostatné krajiny strednej a východnej Európy. Program Európskych spoločenstiev PHARE si stanovil za cieľ poskytovať finančnú pomoc kandidátskym krajinám v úsilí zreformovať a prebudovať ich hospodárstva. PHARE sa čoskoro stal najväčším programom pomoci v strednej Európe, ktorý poskytuje odbornú expertízu a investičnú podporu. Od prijatia Agendy 2000 Európska komisia zamerala program PHARE na prípravu kandidátskych krajín v strednej Európe na členstvo v únii, a to koncentrovaním podpory poskytovanej z programu na dve najdôležitejšie priority pri prijímaní *acquis communautaire* (všeobecných pravidiel EÚ, ktorých dodržiavanie je záväzné pre každý členský štát): na budovanie inštitúcií a na podporu investícií.
- **Platobný orgán** – jeden alebo viac vnútroštátnych, regionálnych alebo miestnych orgánov či subjektov menovaných členskými štátmi na účely vypracovania a predkladania žiadostí o platby a prijímanie platieb od EK. Platobný orgán zodpovedá za certifikáciu výkazu výdavkov, na základe ktorej predkladá žiadosti o platby z Európskej komisie. V podmienkach Slovenskej republiky plní úlohy platobného orgánu organizačná zložka Ministerstva financií SR – odbor platobného orgánu pre štrukturálne fondy EÚ. Vo vzťahu k štátnej pokladnici vystupuje platobný orgán v mene Ministerstva financií SR ako klienta štátnej pokladnice.
- **Platobná jednotka** – organizačná zložka príslušného ministerstva zodpovedná za prevod prostriedkov EÚ a štátneho rozpočtu na spolufinancovanie konečným prijímateľom na základe vykonania predbežnej finančnej kontroly pred platbou konečným prijímateľom. Vo vzťahu k štátnej pokladnici vystupuje platobná jednotka v mene príslušného ministerstva, resp. rozpočtovej organizácie, ako klient štátnej pokladnice.
- **Právne akty EÚ** - Primárnymi prameňmi práva EÚ sú najmä zakladajúce zmluvy, ktoré sa zvyknú považovať za „ústavu“ Spoločenstva. Patria k nim doplnky, protokoly a deklarácie, pripojené k zmluvám. Popri zakladajúcich zmluvách možno za súčasť prameňov primárneho európskeho práva považovať aj dohody o pristúpení k EÚ, ale aj akty, ktoré prijíma Európska rada s cieľom zabezpečiť hladké fungovanie EÚ. Sekundárne komunitárne právo je tzv. „odvodené právo“, ktoré sa odvíja od zmocňovacej normy zakotvenej v primárnom práve. Sekundárne právo tvoria inštitúcie EÚ. Pojem „**právne akty EÚ**“ sa vzťahuje na nástroje, ktoré majú inštitúcie EÚ k dispozícii na plnenie svojich cieľov. Medzi právne akty EÚ patria: nariadenia, smernice, rozhodnutia, odporúčania a stanoviská. Počas svojej existencie si Spoločenstvo vyvinulo celú škálu dokumentov: medziinštitucionálne dohody, závery, komuniké, zelené a biele knihy. **Nariadenia** sú všeobecne záväzné právne akty majúce priamu účinnosť vo všetkých členských štátoch EÚ. Úlohou nariadení je zabezpečiť uniformné vykonanie určitej časti primárneho práva. Nariadenia sú všeobecne záväzné pre európske inštitúcie, aj pre národné štáty, právne

subjekty v rámci nich, a teda aj pre každého občana. Nariadenia majú prednosť pred vnútroštátnym právom a nevyžadujú si transpozíciu do právneho systému členskej krajiny. Záväznými sa stávajú dátumom ich zverejnenia v úradnom vestníku. **Smernica** nie je všeobecne záväzný normatívny akt. Je záväzná iba pre tú členskú krajinu EÚ, ktorej je adresovaná, a vzhľadom na cieľ, ktorý má ňou byť dosiahnutý. Forma a spôsob, akým ju členský štát zrealizuje je plne v jeho réžii. Ak však krajina smernicu neimplementuje v stanovenom čase, hrozí jej postih od Európskej komisie. Keďže Európska komisia môže postihnúť len obmedzené množstvo prípadov, jednotliviec sa môže svojich práv vyplývajúcich zo smerníc domáhať pred vnútroštátnymi súdmi. Smernice možno pokladať za najvýraznejší prejav supranacionality komunitárneho práva. **Rozhodnutia** sú individuálne právne akty záväzné iba pre toho aktéra, ktorému sú adresované. Môže ísť o európsku inštitúciu, členský štát alebo konkrétnu osobu. Rozhodnutie prijaté na základe spolurozhodovacej procedúry je uverejnené v úradnom vestníku. **Odporúčania a stanoviská** nie sú právne záväzné. Sú nositeľmi morálnych a politických posolstiev. Ich rešpektovanie je postavené na báze dobrovoľnosti.

- **PreLex** – je databázou medziinštitucionálnych legislatívnych postupov, ktorá umožňuje sledovať hlavné fázy rozhodovania medzi Európskou komisiou a ostatnými inštitúciami. Navyše slúži ako archív všetkých procesov rozhodovania EÚ od roku 1965. K poskytovaným informáciám patria: fáza postupu, informácie o rozhodnutí a schválení inštitúcií EÚ, mená zodpovedných osôb v zodpovednosti, zodpovedné útvary, referencie dokumentov. Prelex umožňuje sledovať činnosti rôznych zúčastnených inštitúcií (Európsky parlament, Rada EÚ, Hospodársky a sociálny výbor, Výbor regiónov, Európska centrálna banka, Súdny dvor atď.). Takto sa človek môže informovať o aktuálnom stave jednotlivých procesov rozhodnutia. Týmto spôsobom sa dá sledovať celý proces rozhodovania od návrhu, cez interinštitucionálne etapy až po schválenie alebo odmietnutie zákona. Každý môže priamo konzultovať dostupné texty v elektronickej podobe (dokumenty KOM, Úradný vestník, dokumenty Európskeho parlamentu, tlačové správy Rady EÚ, atď.).
- **Princíp regaty** – bol prijatý na helsinskom samite v roku 1999 ako základný princíp predvstupových aktivít. Európska únia jeho prostredníctvom zrušila rozdelenie kandidátskych krajín na dve skupiny (luxemburskú a helsinskú) a začala rokovanie o vstupe so všetkými kandidátskymi krajinami okrem Turecka. EÚ rozhodla, že každá krajina bude posudzovaná individuálne podľa pokroku vo vyjednávaní. Predpokladom princípu regaty je objektívne hodnotenie pokroku každého z kandidátskych štátov v plnení kritérií na členstvo v Európskej únii. O termíne prijatia každého štátu do EÚ má rozhodovať kvalita jeho pripravenosti. Všetci kandidáti majú teda rovnaké príležitosti. Táto politika umožňuje krajinám plniť individuálne podmienky členstva a v prípade, že niečo zmeškali, toto zameškané môžu dobehnúť. Schválenie tohto princípu znamenalo jednoznačný prelom vo vzťahu EÚ ku kandidátskym krajinám.
- **Princípy regionálnej politiky** – patria sem štyri základné princípy: koncentrácia, partnerstvo, programovanie, doplnkovosť. Pojem **koncentrácia** znamená snahu sústrediť prostriedky ES do regiónov a oblastí s najväčšími problémami. **Partnerstvo** zahŕňa úzku spoluprácu medzi EK a orgánmi na národnej, regionálnej a miestnej úrovni, ktoré sú určené každým členským štátom pre etapy prípravy a realizácie rozvojových programov. **Programovanie** znamená toľko, že prostriedky ES sú krajine pridelené na základe pripravených programov, ktoré členský štát predkladá EK. **Doplnkovosť** stanovuje, že prostriedky ES sú použité iba ako doplnujúce zdroje pri financovaní projektov. Teda členský štát pri financovaní projektov použije aj vlastné národné centrálné zdroje, národné regionálne a miestne zdroje alebo súkromné zdroje.
- **Priorita** – jeden z hlavných zámerov stratégie rámca podpory Spoločenstva alebo programového dokumentu. Každéj priorite je pridelený príspevok zo štrukturálnych fondov a iných finančných nástrojov, príslušné finančné prostriedky členského štátu

a súbor bližšie určených konkrétnych cieľov.

- **Procedúra súhlasu** –Inštitút súhlasu Európskeho parlamentu do európskeho práva zaviedol, rovnako ako aj kooperačný postup, Jednotný európsky akt. V prípade, že to Zmluva ustanovuje, môže Rada EÚ prijať určitý návrh len na základe predchádzajúceho súhlasu Európskeho parlamentu. Najznámejší prípad, keď sa takýto súhlas vyžaduje, je pri prijímaní nových členov do EÚ.
- **Programový doplnok** – dokument vykonávajúci stratégiu a priority pomoci obsahujúci podrobné prvky na úrovni opatrenia, ako ich uvádza čl. 18 ods. 3 nariadenia rady 99/1260/ES, ktorý vypracuje členský štát alebo riadiaci orgán a ktorý bude v nevyhnutných prípadoch prehodnotený podľa čl. 34 ods. 3 nariadenia rady 99/1260/ES. Zasiela sa Európskej komisii na informáciu.

Použitá literatúra

1. Bracjun, A.: Hospodárska politika Európskej únie. 2008. ISBN 978-80-969927- 8-2
2. www.europa.sk
3. www.europskaunia.com

Informácie o autorovi:

Ing. Jarmila Vidová, PhD., pracuje na Katedre hospodárskej politiky Národohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave ako odborná asistentka. V pedagogickom procese ako aj vo vedeckovýskumnej oblasti sa zaoberá problematikou investícií, zahraničných investícií. Vyučuje predmet Investičná teória a politika, Hospodárska politika Európskej únie.

Kontakt:

Ing. Jarmila Vidová, PhD.
Národohospodárska fakulta
Ekonomická univerzita,
Dolnozemska cesta č. 1,
851 04 Bratislava
e-mail: vidova@dec.euba.sk